أفضل الكتب مبيعًا طبقًا لقوائم صحيفة نيويورك تايمز

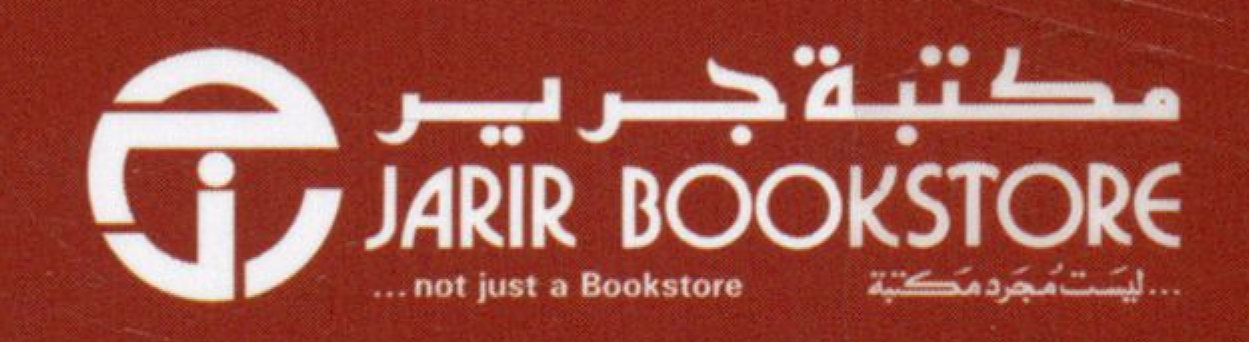
الأشياء الأولى... أولًا

ستيفن ر. كوفي

مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية

أ. روجر ميريل و ريبيكا ميريل

شراكة فرانكلين كوفي



الأشياء الأولى...
أولاً

أفضل الكتب مبيعًا طبقًا لقوائم صحيفة نيويورك تايمز

الأشياء الأولى... أولاً

ستيفن ر. كوفي

مؤلف كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعاليّة

أ. روجر ميريل

ريبيكا ر. ميريل

شركة فرانكلين كوفي





للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

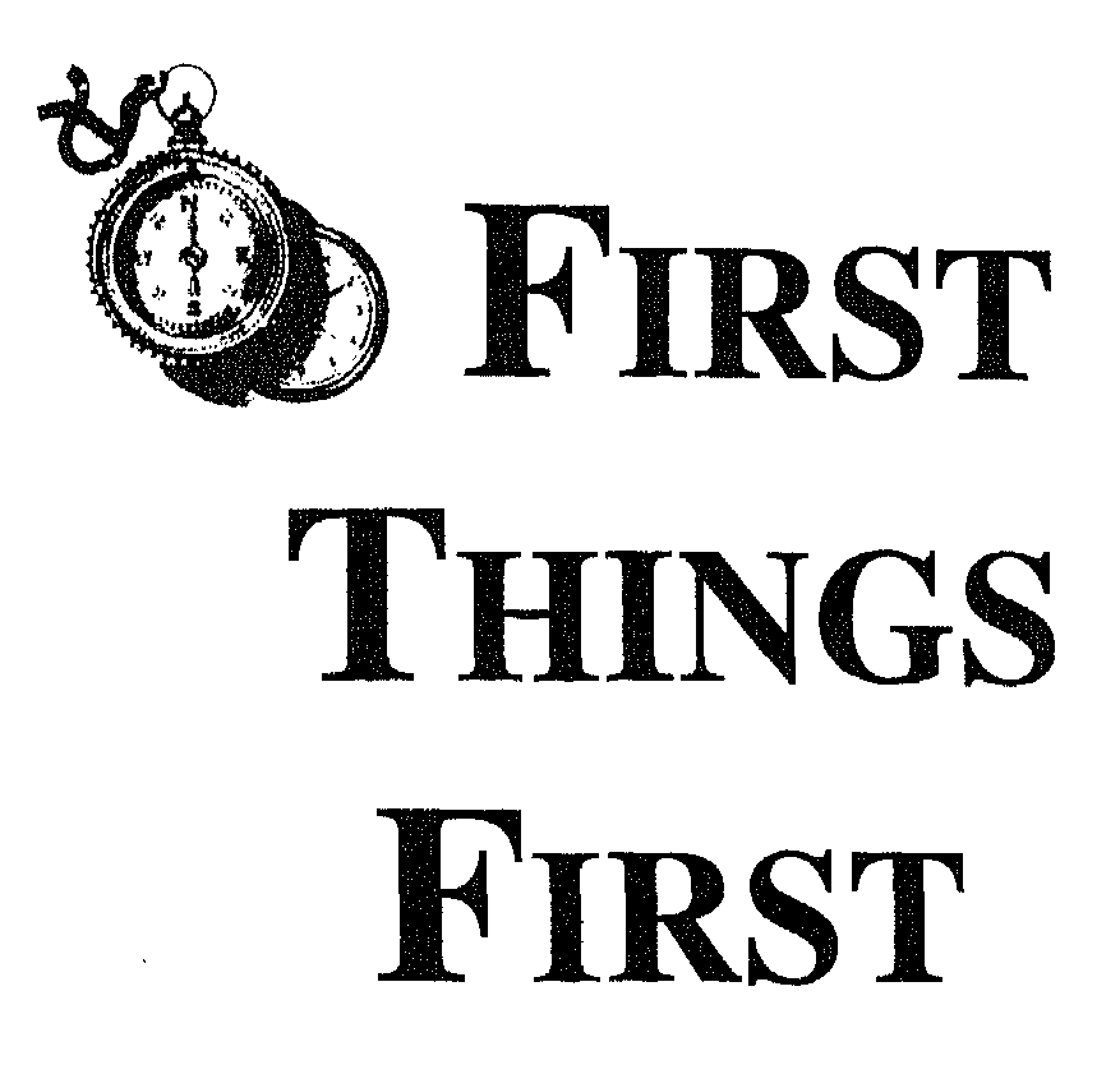
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

إعادة طبع

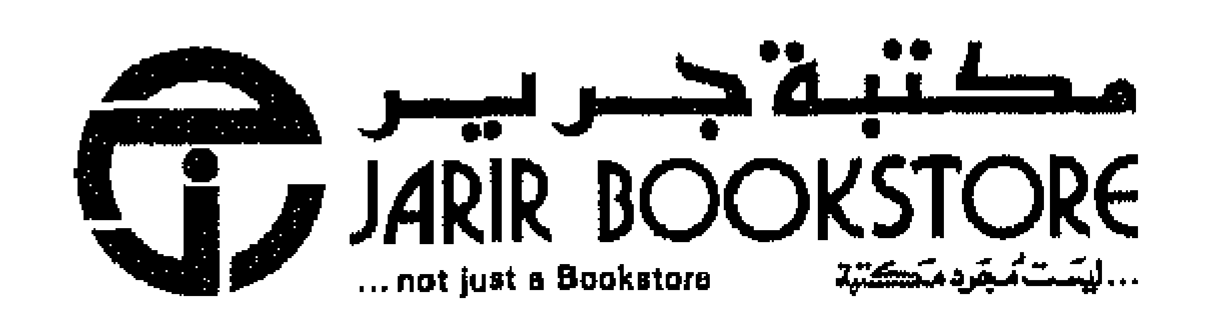
الطبعة الأولى ٢٠١٤

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠ + - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣ +



Stephen R. Covey

A. Roger Merrill **Rebecca R. Merrill**





الإشادة بالكتاب

"عندما قررت قراءة هذا الكتاب، كان ذلك قرارًا صائبًا. فعبر صفحاته وقعت على هبة لا تقدر بثمن - إنها مجموع الحكمة الكلية لثلاثة أشخاص مميزين حول الطريقة المثلى لاستغلال معظم الوقت فى حياتى. ولكن قراءة الكتاب وحده لا تكفى، ولذا فقد كان قرارى التالى هو أن أمارس عمليًّا ما تعلمته من الكتاب".

- جيمس إيه. موير، النائب الأول لرئيس قسم إدارة الجودة الشاملة، مؤسسة ماريوت مانجمنت سيرفيسز

"إن ستيفن كوفى هو الأفضل على الإطلاق، فقد أتقن تمامًا مبادئ وعمليات التغيير الإيجابى. وهذا الكتاب موجه لكل من يريد تحسين حياته وإحداث تأثير فى الأشياء التى يوجه إليها تركيزه".

ستيدمان جراهام؛ الرئيس والمدير التنفيذى لشركة إس. جراهام وشركاه، ومؤلف كتاب *The Ultimate Guide to Sport Event Management and Marketing*، ومؤسس جمعية رياضيين ضد المخدرات

"هذا الكتاب يساعد الأشخاص "المنشغلين" على توجيه الاهتمام نحو التمييز بين ما هو "مُلح" وما هو "مهم"".

ويليام جيه. بينيت، مؤلف كتاب *The Book of Virtues*

"إننى أكره أنظمة إدارة الوقت. فإن قوائم الأعمال، ومخططات العمل اليومى، وأنظمة الهوس بالمستهدفات كلها أشياء تثير حنقى. لكننى أحببت هذا الكتاب - الذى يمثل منهج كوفى وآل ميريل فى جعل حياتك أكثر قيمة ونجاحًا. ويخبرنا العنوان الفرعى للكتاب بالغاية كلها: "أن تحيا، وتحب، وتتعلم، وتترك أثرًا"، وهو ما ينظم العمل فى حياتك بدلًا من جعل حياتك هى العمل ذاته. ويا له من شىء عظيم!".

- رون زيمكى، كبير المحررين بمجلة ترينننج، والمؤلف المشارك لكتابىّ *Service America!* and *Sustaining Knock Your Sock Off Service*

"إن أى قائد يريد الانتقال من مفهوم إدارة الوقت إلى القيادة الشخصية ينبغى له قراءة هذا الكتاب، ويتبنى مبادئه، ويستخدم الأدوات الممتازة التى يقدمها".

- السيد "هازيل أوليرى"، الرئيس السابق لشركة "نورثرن ستيتس باور"، ومساعد المدعى العام السابق بولاية نيوجيرسى

"إن الوقت يمضى دون رجعة، بمجرد أن يستهلك، وهو عامل الفرص المتكافئة المطلق. وفى هذا الكتاب يمنحنا فريق عمل كوفى بوصلة قيمة واتجاهات ذكية مناسبة، تعتمد على حقيقة خالدة، ونحن نخوض هذا العالم المتسارع الخطى. إن هذا الكتاب سيعيش طويلًا جدًّا!".

– دينيس ويتلى، مؤلف كُتب *The Psychology of Winning, Time to Win,* and *Empires of the Mind*

"فى كتابه المعنون *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* *، يساعدنا ستيفن كوفى على تركيز لجنة الإدارة لدينا – بل شركتنا – على مبادئنا وقيمنا المؤسسية. وهو فى هذا الكتاب يوجه تركيزنا نحو استقامة حياتنا ذاتها ونحن ممتنون لهذا!".

– هورست شولز، الرئيس ومدير قسم التشغيل، بشركة فنادق ريتز كارلتون

"إن كوفى هو أفضل مستشار فى مجال التنمية الذاتية فى عالم الأعمال الأمريكى من بعد ديل كارنيجى".

– صحيفة *يو إس إيه توداى*

"لقد لعب كتاب ستيفن كوفى المعنون *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* دورًا كبيرًا فى تطوير أنظمة التشغيل بشركة ساترن. فإن التزامنا بالجودة وبحماس عملائنا هما "أولوياتنا". وهذا الكتاب يواصل التأكيد على المبادئ الرئيسية ويعزز الحاجة للتركيز على احتياجات عملائك وتوقعاتهم أولًا وقبل كل شىء".

– سكيب ليفوف، نائب الرئيس والمدير التنفيذى للمجموعة، ورئيس مجموعة نورث أمريكان أوبريشنز سمول كار جروب، وشركتى ساترن/جنرال موتورز

"مع تمتعه بالعمق والفاعلية، يضىء هذا الكتاب نورًا مشرقًا فى تقنيات إدارة الوقت شبه المظلمة. وبدلًا من رؤية أجزاء ضئيلة من حياتنا، يمكننا رؤية الصورة الكاملة. فهذا الكتاب بوسعه أن يصبح الأداة المساعدة التى يمكنك من خلالها تغيير حياتك حقًّا".

– سكوت ديجارمو، رئيس تحرير مجلة *سكسيس ماجازين*

"إذا كان كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فعالية* هو أفضل كتب التنمية الذاتية فى ثمانينيات القرن العشرين – وأظنه كذلك – فإن الكتاب الذى بين يديك هو رائد النجاح فى تسعينيات القرن العشرين. لقد درَّست لطلابى فى الدراسات العليا كتاب *العادات السبع*.

* متوافر لدى مكتبة جرير

والكتاب الذى بين يديك يطرح إجابات عن الأسئلة الصعبة والواقعية فى الوقت ذاته التى بدأت تثار فى أذهانهم. إن هذا الكتاب سيكون مرجعًا عظيمًا".

– ديفيد دايفنبورت، رئيس جامعة بيبيردين، والرئيس الحالى للجمعية الأمريكية لرؤساء الجامعات والكليات المستقلة

"إن إدارة الوقت تمنحنا الأدوات، ولكن هذا الكتاب يرشدنا إلى حيث يمكننا جميعًا اتخاذ الخيارات الصائبة؛ مدفوعين برؤية ثاقبة تجاه حياة نترك فيها تراثًا – حياة تتمتع بالقيمة الدائمة. وهذا الكتاب هو التراث المطلق! ويرشدنا كل من كوفى وآل ميريل نحو الطريق لنحيا حياة تثريها الأهداف والرؤية الشخصية حتى يتمكن كل منا من أن يكون نموذجًا حيًّا للإبداع".

– ميلودى ماكينزى، المؤلف المشارك لكتاب *Managing Your Goals*، ورئيس مؤسسة أليك ماكينزى تايم تاكتيكس (أليك ماكينزى هو مؤلف كتاب *The Time Trap*)

"تتمثل إحدى السمات العالمية فى الأجيال الهرمة فى عصرنا الحالى فى رغبتها فى ترك تراث تسير عليه الأجيال القادمة. وهذا الكتاب، بتأكيده الخاص على الرؤية والمهمة الذاتيتين يضمن للشيوخ والشباب – على حد سواء ممن يطبقون هذه القواعد على اعتبار أنها أسس حياتهم – أن يتركوا تراثًا ثريًّا للمستقبل".

– كيرك إل. سترومبيرج، مدير مؤسسة التخطيط والتطوير الإستراتيجى، ومدير الجمعية الأمريكية للمتقاعدين

"إن كنت قد أعجبت بقراءة كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، فإن الكتاب الذى بين يديك سينال إعجابك بالقدر نفسه. إن منهج "ستيفن كوفى" المتمحور حول المبدأ فى إدارة الوقت يوفر للقارئ بوصلة توجهه نحو ما هو مهم بالفعل فى حياته".

– نولان دى. أرتشبولد؛ الرئيس والمدير التنفيذى لشركة بلاك آند ديكر كوربوريشن

"إن الحكمة العملية والثاقبة معروضة فى أوضح صورها فى كتاب "ستيفن كوفى". وهو ضرورى لازدهار عائلتك وبقائها".

– الدكتور روبرت إتش. شوللر؛ أحد رجال الدين المشهورين

"إن ستيفن كوفى يقدم خريطة طريق نحو إحداث فارق كبير فى حياتك، وهكذا فإنه يتيح للأشخاص المحيطين بك نموذجًا رائعًا لأن يحيوا حياة جيدة".

– الدكتورة سونيا فريدمان، مذيعة برنامج "سونيا لايف"؛ قناة سى إن إن

"إن النجاحات العظيمة التى حققتها فى حياتى يمكننى أن أعزوها لمبادئ تغيير الحياة التى يعلمها كوفى فى كتابه هذا".

– ستيف يونج؛ الظهير الربعى لفريق سان فرانسيسكو فورتى ناينرز، وأفضل لاعب فى عام ١٩٩٢ بدورى كرة القدم الأمريكية المحلى

"لطالما كان الأسلوب الأكثر جدية وذكاء وسرعة ناجحًا معنا. لكن المفاهيم المرتكزة على المبادئ فى هذا الكتاب توفر لنا طريقة أفضل. ونحن ندرس هذه المفاهيم ونبرزها ونطبقها بالفعل".

– ميك شانون، الرئيس والمدير التنفيذى، جوزيف. إى ليك، نائب الرئيس التنفيذى، ورئيس العمليات التنفيذية؛ والمؤسس المشارك لشبكة تشيلدرن ميراكل نيتوورك

"إن الجودة كما عرفها "دبليو. إدواردز ديمينج" هى أولًا وأخيرًا طريقة جديدة فى التفكير، وطريقة جديدة للحياة، تبدأ لدى كل فرد فينا. وهذا الكتاب هو منهج عملى وفعال للبدء فى عملية التأثير والتغيير الشخصية. إنه المستوى التالى من التفكير فى إدارة الوقت والحياة".

– باربرا بى. لاوتون، أستاذة الإدارة بكلية دبليو. إدوارد ديمينج، جامعة كولورادو، بولدر

"إليك ثلاثية ستيفن كوفى: *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، و*القيادة المرتكزة على المبادئ*، و*إدارة الأولويات*.

أن "تقرأ" الثلاثية فهذا يضيف قيمة لحياتك، وأن "تفهم" الثلاثية فهذا يطور لديك رؤى لحياة أفضل؛ وأن "تحيا" الثلاثية فهذا يجعل منك "أفضل فرد"، و "أفضل شخص يمكن الاعتماد عليه" (فى فريق) قدر الإمكان!".

– فيكتور إن. جولت، الرئيس والمدير التنفيذى لشركة إلكترونيك ريالتى أسوشيتس، وإل. بى. وبوب، وماك، وتوم، وفريق الشركة فى كل أنحاء العالم

"فى تصورى، هذا الكتاب هو رائعة أخرى من روائع ستيفن كوفى وآل ميريل. وهو ليس مجرد تتمة لثلاثية (العادات السبع للناس الأكثر فعالية، والقيادة المرتكزة على المبادئ، وإدارة الأولويات) لكنه كذلك يأخذنا إلى درجة أعلى من التدبر فى معضلة كيفية ترتيب الأولويات الكثيرة التى ينبغى إنجازها فى الوقت المحدود لدى المرء. لقد أذهلتنى قدرة "ستيفن" و "روجر" و "ريبيكا" على الجمع بين المادة والشكل والقيم الإنسانية فى نص تسهل قراءته".

– الدكتور جون آر. سيفرين، نائب الرئيس التنفيذى، الجمعية الأمريكية للسرطان

"إن ما ندافع عنه يشكل حياتنا! ولهذا الكتاب فضل الريادة فى أن يبين لنا كيف ترشدنا قلوبنا وكيف يعتبر ضميرنا هو البوصلة التى توجهنا نحو النجاح الحقيقى، فاقرأ هذا الكتاب وأعد شحذ جذوة القيمة فى حياتك!".

– أنتونى روبينز مؤلف كتاب *Unlimited Power*، وكتاب *Awaken the Giant Within*

"هذا الكتاب يطيح بما تبقى من أساطير مذهب الفردية والكفاية الذاتية البالية من خلال بيانه للحجة القاطعة فى أن سلام العقل والروح لا يتوفران إلا من خلال الاتساق مع مبادئنا الحاكمة لنا. والكتاب يمنح قراءه خريطة يهتدون بها فى عالم يتمحور حول المبادئ التى تمنح لفظ التحرر معنى جديدًا تمامًا. وهذه ليست فلسفة حديثة. إنها حكمة دهر خالدة يتم تقديمها بطريقة سهلة الفهم والإدراك والاستخدام".

– بروس إل. كريستينسن، الرئيس السابق؛ شبكة خدمات البث التليفزيونى العامة (بى بى إس)

"إن المبادئ الموجودة فى طيات هذا الكتاب تمثل أنموذجًا جديدًا لمديرى المدارس والتى ستتحدى قدرتهم على التركيز على هذه الحقائق التى ستغير وجه التعليم".

– جودى ناش، مديرة برنامج الجمعية الوطنية للتوظيف الذاتى، الجمعية الأمريكية لمديرى المدارس

"إننى أنصح بقراءة هذا الكتاب بشدة. فقد وجدته كتابًا محفزًا ذهنيًا هائلًا، فبالنسبة لكثير من الناس، فإن الوقت – أو الانشغال بما يفوق الوقت المتاح – يعتبر وحشًا يصعب التغلب عليه. وفى هذا الكتاب، يقدم ستيفن كوفى مؤلف كتاب "العادات السبع للناس الأكثر

فعالية" *خريطة* تمكننا من الوصول إلى عرين هذا الوحش، *وسيفًا* يدق على سندان القواعد والأولويات – وهو ما تحتاج إليه لذبح الوحش".

– ريتشارد بوليس، مؤلف كتاب *What Color Is Your Parachute?*

"الربع الثانى هو ربع الجودة، والمديرون التنفيذيون الذين يجيدون هذا الأسلوب يتمكنون من تحسين قدراتهم القيادية الشخصية والمؤسسية".

– إن. إى. ريكارد، رئيس شركة زيروكس بيزنس سيرفيسز، والمؤسس المشارك لمبادرة الجودة فى شركة زيروكس

"إن مؤلفى هذا الكتاب على صواب تمامًا! ففى عالم متغير دائمًا، لا شىء نتحكم به سوى القرارات التى نتخذها. والكتاب يرشدنا فى هذا الصدد إلى أدوات مفهومة ونماذج مفيدة. ويشجع كلاً منا على أن يحيا حياة مليئة بالنزاهة والشجاعة والمشاركة".

– كاثلين دى. ريان، المؤلفة المشاركة لكتاب *Driving Fear Out of the Workplace*

"لقد فعلها ستيفن كوفى ثانية. فبالتعاون مع آل ميريل كتب كتابًا مثيرًا للانتباه يدفعنا جميعًا للنظر إلى أنفسنا فى الحياة، والأهم من ذلك أنه يهدينا إلى المبادئ الأساسية لها".

– الدكتور كين بلانكاردالمؤلف المشارك لكتاب مدير *الدقيقة الواحدة**

"عندما نصبح على وعى بما نريده، ثم نجد طريقة لتحقيقه، فليس هذا إدارة جيدة للوقت فقط، بل إنه الحرية ذاتها. وهذا الكتاب يتحدث عن تحقيق الإنجاز والحرية – ليس من خلال "ضبط سريع للوقت" ولكن من خلال إحداث تغيير شامل ودائم".

– ديف تشيكيتس، رئيس شركة نيويورك نيكس

"هذا الكتاب يصور المعنى العميق المرتبط بشئون الحياة والمؤسسات معتمدًا فى ذلك على المبادئ والسمات الشخصية".

– جيه. ماكدونالد ويليامز، الرئيس والمدير التنفيذى لشركة ترامبل كرو

* متوافر لدى مكتبة جرير

"من بين كل الأدوات المتاحة فى هذا العصر، يعتبر منظم العادات السبع هو الأفضل فى التمكين من استغلال وقتى المتاح وجعله مناسبًا لرسالتى فى الحياة. وفى الشهر الماضى، لاحظ المقربون جدًّا منى تضاؤلاً فى حجم الأزمات بحياتى، وقد تمتعت بالقوة من خلال الاستجابة للقدرة العميقة فى داخلى".

– بيل كالمرز، *صحيفة يو إس إيه توداى*

من إصدارات ستيفن كوفى أيضًا:

كتاب *First Things First Every Day* بالاشتراك مع "روجر إيه. ميريل" و"ريبيكا آر. ميريل"

التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية *

كتاب القيادة المرتكزة على المبادئ *

العادات السبع للناس الأكثر فعالية *

ومن إصدارات مركز كوفى للقيادة:

كتاب *The Power Principle* لـ "بلين لى"

* متوافر لدى مكتبة جرير

شكر وتقدير

بكل الامتنان نقر ونعبر عن عميق تقديرنا لجميع الأشخاص الرائعين الذين أسهموا فى جعل هذا المشروع أمرًا ممكنًا:

- إلى كل من كانت حياتهم وكتاباتهم منبعًا للحكمة عبر العصور. لقد حاولنا أن نتعلم من تراثكم.

- إلى زملائنا وعملائنا والمشاركين فى الدورات الدراسية الذين حركونا بإسهاماتهم ومؤازرتهم لمستويات أعلى بكثير مما نعتقد.

- إلى زملائنا فى مركز كوفى للقيادة نتيجة مؤازرتهم ودعمهم الهائلين لنا.

- إلى "بوب أساهينا" من دار نشر سايمون آند شوستر، لما أبداه من صبر ورؤية ثاقبة وتوجيه.

- إلى أعضاء فريق العمل الخاص بهذا الكتاب - بويد كريج، كريج لينك، تونى هاريس، آدم ميريل، كين شيلتون - لما قدموا من إسهامات مهمة. ففى كل موقف صعب كانوا يظهرون السمات الشخصية والكفاءة التى كنا نحاول الكتابة عنها.

- وفوق هذا كله، نوجه الشكر لعائلاتنا وعائلات فريق العمل، الذين كان لحبهم كل الأثر فى إحداث الفارق، شكرًا لكم لمساعدتنا فى تعليمنا ماهية "الأولويات" والسبب فى كونها أولويات.

إلى أحفادنا،

الذين ولدوا والذين لم يولدوا بعد،

الذين لطالما يلهموننا

الحفاظ على الأولويات.

المحتويات

مقدمة

إن لم يكن العمل بجد وذكاء وسرعة أكبر يحل المشكلة، فما الذى قد يحلها إذن؟

إن كان لك أن تتوقف قليلًا وتفكر بجدية فى "الأولويات" فى حياتك - الأشياء الثلاثة أو الأربعة التى تمثل الأهمية الكبرى لديك - فما عساها أن تكون تلك الأمور؟

هل تجد منك تلك الأمور العناية، والحرص، والوقت الذى يجب أن تمنحه إياها حقًا؟

من خلال عملنا فى مركز كوفى للقيادة، فإننا نتواصل مع الكثير من الأشخاص من مختلف أنحاء العالم، ونتأثر على الفور بما يقدمونه لنا. إنهم أناس نشيطون، ومجدون فى أعمالهم، ولديهم روح المنافسة، وحريصون على الوقت ومكرسون جهودهم لإحداث فارق، إلا أنهم دائمًا ما يتحدثون إلينا عن معاناتهم التى يجدونها فى كل يوم حين يحاولون ترتيب الأولويات فى حياتهم. والحقيقة هى أن مجرد اختيارك قراءة هذا الكتاب يعتبر مؤشرًا إلى أنك ربما تشعر بما يشعرون به ذاته.

ما السر فى أن أولوياتنا فى الغالب لا تأتى فى المقام الأول؟ على مدى سنوات طويلة كانت تُقدَّم لنا طرق، وأساليب، وأدوات، ومعلومات حول كيفية إدارة وقتنا والتحكم فيه؛ حيث قيل لنا إننا إذا داومنا على العمل الدءوب والجاد، أو تعلمنا كيف نقوم بالعمل على نحو أفضل وأسرع، أو استخدمنا بعض الوسائل والأدوات الحديثة، أو نسقنا أو نظمنا العمل بطريقة معينة، فإننا سوف ننجح فى أداء أعمالنا جميعًا؛ ومن ثم فإننا نقوم بشراء منسق مواعيد جديد، والانتظام فى

صف دراسى جديد، وقراءة كتاب جديد. فنتعلم، ونطبق، ونحاول بمزيد من الجدية، ثم ماذا يحدث؟ بالنسبة لمعظم الأشخاص الذين التقينا بهم، كانت النتيجة مزيدًا من الإحباط والإحساس بالذنب.

- إننى أحتاج إلى مزيد من الوقت!
- إننى أريد الاستمتاع بحياتى بقدر أكبر. أنا فى صراع دائم مع الوقت، ونادرًا ما أجد وقتًا أخص به نفسى.
- إن أصدقائى وعائلتى ينتظرون المزيد منى - لكن كيف أمنحهم هذا؟
- إننى فى أزمة دائمة لأننى أسوِّف الأشياء، ولكننى أسوِّف الأشياء لأننى دائمًا فى أزمة.
- ليس لدىَّ توازن بين حياتى الخاصة وعملى. يبدو كأننى أقتطع من وقت أحدهما لصالح الآخر، وهو ما يزيد الأمر سوءًا.
- هناك الكثير جدًّا من الضغوط!
- هناك الكثير جدًّا من الأشياء التى يجب علىَّ فعلها - وهى كلها أعمال جيدة. فكيف أختار من بينها؟

إن الإدارة التقليدية للوقت تفترض أن القيام بالعمل على نحو أكثر كفاءة سوف يجعلنا فى النهاية نمسك بزمام الأمور، والإمساك بزمام أمور الحياة سوف يجعلنا نشعر بالطمأنينة والرضا اللذين نبحث عنهما.

ونحن نرفض هذا الطرح

فإذا كانت سعادتنا تعتمد على قدرتنا على السيطرة على كل شىء فى أمور حياتنا فهذا تصور عقيم، فبينما نمتلك القدرة على التحكم بخيارات أفعالنا، فنحن لا نملك السيطرة على ما يترتب على هذه الخيارات من نتائج. فالقوانين أو *المبادئ* الكونية هى التى تملك السيطرة على العواقب. ونحن نرى أن هذه الفكرة تجعلنا نفهم بشكل أعمق حالة الإحباط التى يعانيها الناس من المنهج التقليدى لـ "إدارة الوقت" للتعامل مع الحياة.

وفى هذا الكتاب، سوف نعرض منهجًا مختلفًا تمامًا فى إدارة الوقت. وهو منهج يتمحور حول المبادئ. وهو يفوق المنهج التقليدى الذى يرتكز على السرعة

والجدية والحصافة وأشياء أخرى كثيرة، فبدلًا من أن يقدم لك هذا المنهج ساعة مختلفة لحساب الوقت، يمنحك بوصلة توجيهية - لأن الأهم من سرعة أدائك هو تحديد اتجاه هدفك.

وبشكل ما، يعتبر هذا منهجًا جديدًا؛ ومن زاوية أخرى، فهو منهج قديم قدم الأزل. فهو ينبع من المبادئ القديمة والخالدة التى تحمل اختلافا جذريًا مع منهج الحياة المتمثل فى الضبط السريع والثروة التى لا تترتب على عمل، والمدعوم بكثير من أدبيات إدارة الوقت و "النجاح". فنحن نعيش فى مجتمع حديث يهوى أساليب العمل المختصرة، إلا أن كفاءة وجودة الحياة لا يمكن تحقيقها من خلال اتباع الطرق المختصرة.

ليس هناك طريق مختصر. بل هناك مسار ينبغى اجتيازه. وهذا المسار يعتمد على مبادئ كونية موقرة على مدار التاريخ. وإن كان ثمة ما يمكننا الخلوص به من هذه الحكمة الأزلية، فهو أن الحياة القيمة لا ترتبط كثيرًا بالسرعة والكفاءة. بل هى متعلقة بماهية ما تفعله وسبب فعلك له، أكثر من ارتباطها بسرعتك فى الإنجاز.

وفيما يلى، نود أن نعرض لك موجزًا لما يمكنك أن تتوقعه من هذا الكتاب:

- فى القسم الأول: "الساعة والبوصلة"، سنتعرض للفجوة التى يشعر بها الكثيرون منا بين طريقتنا فى قضاء الوقت وبين ما هو مهم حقًا بالنسبة لنا. وسوف نوضح "الأجيال" الثلاثة من إدارة الوقت التقليدية التى تشكل النموذج الحالى للكفاءة والسيطرة، ونناقش كذلك السبب فى أن هذا المنهج التقليدى الذى يقتصر على "الساعة فقط" يوسع بشكل أساسى من الفجوة بدلًا من أن يقوم برتقها. وسوف نلقى نظرة على حاجتنا إلى وجود مستوى جديد من التفكير - جيل رابع مختلف من نوعه. وسوف نشجعك على أن تفحص الطريقة التى تقضى بها وقتك الآن لتحدد ما إذا كنت منشغلًا بما هو "ملح" أم بما هو "مهم" فى حياتك، وننظر فى عواقب "إدمان الطوارئ". وفى النهاية سنلقى نظرة على "الأولويات" - وهى احتياجاتنا الإنسانية الأساسية ومقدرتنا على خوض الحياة، والحب، والتعلم، وترك تراث وراءنا - وكيف يمكننا وضع هذه الأشياء على رأس قائمة الأولويات

من خلال استخدام بوصلتنا الداخلية لكى نوازن بين حياتنا وبين حقائق "الاتجاه الصحيح" التى تحكم جودة الحياة.

- وفى القسم الثانى: "الشىء الرئيسى هو أن تحافظ على الأشياء الرئيسية على رأس الأولويات"، وسوف نقدم لك عملية تنظيم الربع الثانى - وهى عملية تستغرق ثلاثين دقيقة أسبوعيًّا نقوم فيها بإخضاع الساعة لتبعية البوصلة ونمنحك القوة لتحويل تركيزك من "الأمور الملحة" إلى "الأمور المهمة" وسنقوم بإجراء تلك العملية لمرة واحدة حتى نمنحك إحساسًا بفوائدها الفورية؛ وبعد ذلك سنستعرض كل جزء من العملية على حدة وبشكل متعمق كى نبين لك مدى الثراء الذى ينعكس على حياتك بمرور الزمن. وسوف نلقى نظرة على:

  - الكيفية التى تحدد بها مهمتك وتبنى رؤية مستقبلية محفزة تمنح حياتك قيمة ومغزى ومن ثم تصبح هى السمات الأصيلة لك فى الحياة.
  - الطريقة التى تحقق بها التوازن والتآزر بين الأدوار المتعددة التى تقوم بها فى حياتك.
  - الطريقة التى من خلالها تحدد وتنجز أهدافًا تتمحور حول المبادئ وتحقق لك نتائج تحسن من جودة حياتك.
  - الكيفية التى تحافظ بها على منظور يحفزك للحفاظ على الأولويات وفق ترتيبها الصحيح.
  - الكيفية التى تؤدى بها بنزاهة فى لحظة الاختيار - أن تمتلك الحكمة والحكم الصائب لتعرف ما إن كان "وضع الأولويات فى ترتيبها الصحيح" يعنى الالتزام بخطتك أو يستلزم التغيير... وأن تصبح قادرًا على فعل أى شىء قررت القيام به بثقة وسلام ذاتيين.
  - كيفية تحويل أسابيع حياتك إلى حلقة متصلة من التعلم والحياة الحافلة.

• فى القسم الثالث: "تآزر الاعتماد المتبادل"، سوف نعالج مشكلات وإمكانات حقيقة الاعتماد المتبادل التى نعيشها لما يقرب من ٨٠٪ من مجمل وقتنا - وهو مجال نتجاهله بشكل أساسى أو نتعامل معه على نحو غير دقيق بوسائل إدارة الوقت التقليدية. وسوف نبحث الفارق بين التفاعلات القائمة على التبادل والتفاعلات القائمة على التغير التى نجريها مع الآخرين، فبدلاً من أن نرى الناس مجرد مصادر يمكن من خلالها إنجاز المزيد من الأشياء من خلال تفويض المهام، سنرى كيف نخلق تآزرًا قويًا من خلال الرؤية المشتركة والاتفاقيات التعاونية، وسنعرض إلى التمكين - "تحريك نقطة الارتكاز" بشكل مطلق - ونعرض رؤى للأشياء التى يمكنك فعلها لتنمية وتعزيز التمكين على المستويين الشخصى والمؤسسى حتى تكون عاملاً محفزًا لتغيير أسرتك، أو مجموعة العمل الخاصة بك، أو باقى المؤسسة.

• فى القسم الرابع: "القوة والسلامة الناتجة عن الحياة التى تتمحور حول المبادئ"، سنطالع بعض النماذج من الحياة الواقعية، ونوضح كيف سيغير منهج الجيل الرابع من جودة يومك ومن طبيعة ما تقوم به من أعمال، وسنختم الكتاب بالتركيز على مبادئ السلام الداخلى وكيف نتمكن من تجنب العقبات الرئيسية لكى نحيا حياة حافلة بالإنجاز والقيمة والبهجة.

لكى تحقق أقصى فائدة من مادة هذا الكتاب عليك أن تنخرط فيه بشكل عميق - أى أن تكون مستعدًا لفحص حياتك، ومخططاتك، ودوافعك، و "أولوياتك"، وما تمثله فى الحياة. وهذه طريقة قوية فى تقييم الذات. ومع مطالعتك لمادة الكتاب سنشجعك مرة بعد أخرى على التوقف والإنصات لصوت عقلك ومشاعرك. فمن المستحيل أن تنشغل تمامًا بهذا النوع العميق جدًا من معرفة الذات وبعد ذلك لا تشعر بالتغيير. فسوف ترى العالم على نحو مختلف. وسوف ترى العلاقات على نحو مختلف. ونحن على قناعة تامة بأن المادة الواردة فى هذا الكتاب يمكنها أن تدفعك نحو سد الفجوة بين ما هو مهم فعلاً فى حياتك وما تبذل فيه وقتك.

ونحن نشكر لك استعدادك لمطالعة ما نرى أنه الطريق الأفضل. فنحن مقتنعون من خلال خبرتنا بأن هذه المبادئ ستؤدى إلى السلام الذاتى وتحقيق نتائج مدهشة.

فالقوة دائمًا تكمن فى المبادئ.

ونحن نعتقد أن مادة هذا الكتاب سوف تساعدك على التحرر من استبداد الوقت المتمثل فى الساعة واكتشاف البوصلة الخاصة بك. وسوف تمنحك هذه البوصلة القوة لأن تحيا وتحب وتتعلم وتخلف إرثًا عظيمًا وباقيًا...بكثير من البهجة.

القسم الأول

الساعة والبوصلة

"ستيفن" : كانت ابنتى "ماريا" - التى رزقت مؤخرًا بمولودها الثالث - تتحدث إلىّ ذات ليلة، قائلة: "أنا محبطة جدًّا، يا أبى! تعلم كم أحب هذه الوليدة، لكنها تأخذ وقتى كله بالفعل. أنا تقريبًا لا أفعل أى شىء آخر، بما فى ذلك أمور لا يمكن أن يفعلها أحد سواى" .

يمكننى فهم مدى الإحباط الذى تعانيه، فـ"ماريا" امرأة ذكية ومتمكنة، ولطالما كانت منخرطة فى العديد من الأشياء الجيدة. لقد كانت تشعر بالانجذاب للأعمال الجيدة - مشاريع ترغب فى إنجازها، وإسهامات تود القيام بها، وأمور تتعلق بالمنزل لا تجد من يقوم بها .

وبينما كنا نتحدث، وصلنا إلى قناعة بأن إحباطها كان ناجمًا فى الأساس عن حجم تطلعاتها . وبالنسبة للوقت الحاضر، هناك شىء واحد فقط أكثر إلحاحًا - هو إسعاد الطفلة .

قلت لها : "عليك فقط بالاسترخاء، استرخى واستمتعى بطبيعة هذه التجربة الجديدة. واسمحى للطفلة الرضيعة بأن تشعر بأنك سعيدة بأمومتك. فلا أحد آخر

يمكنه أن يحب تلك الطفلة أو يرعاها مثلك. وكل الاهتمامات الأخرى الآن لا تعنى شيئًا إذا ما قورنت بهذا" .

أدركت "ماريا" أن حياتها - على المدى القصير - ستكون غير متوازنة... وينبغى أن تكون كذلك. "فهناك وقت لكل شىء فى هذا العالم" . وأدركت أيضًا أنه مع نمو الطفلة ودخولها فى مراحل جديدة من حياتها ، ستصبح أكثر قدرة على بلوغ أهدافها والإسهام فى الحياة بطرق أكثر فاعلية .

وأخيرًا، قلت لها : "لا تحتفظى حتى بجدول مواعيد، وعليك أن تنسى أمر التقويم. توقفى عن استخدام وسائل تخطيط الوقت إن كان كل ما تفعله بك هو إثارة الشعور بالذنب، فالطفلة هى الشىء الأولى فى حياتك الآن. فما عليك سوى الاستمتاع بها ولا تقلقى. ليكن مركز توجيهك هو بوصلتك الداخلية وليس مجرد ساعة موضوعة على الحائط" .

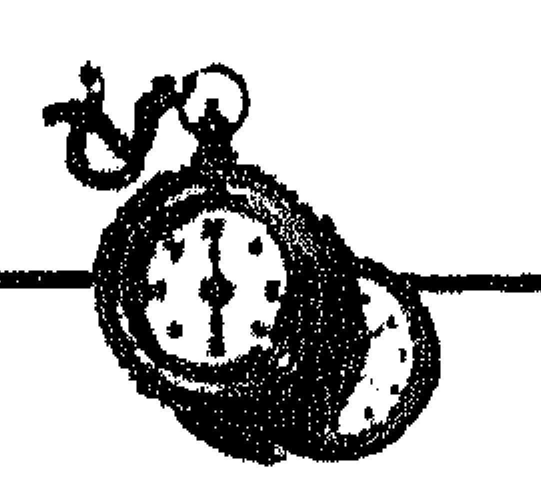
بالنسبة للكثيرين منا، هناك فجوة بين البوصلة والساعة - بين ما هو مهم بالنسبة لنا حقًّا وبين الطريقة التى نقضى بها وقتنا. وهذه الفجوة لا يمكن سدها بمنهج "إدارة الوقت" التقليدى الذى يقوم على فعل المزيد من الأشياء بوتيرة أسرع. وفى الحقيقة يرى الكثيرون منا أن زيادة سرعة الأداء لا تؤدى سوى إلى زيادة الأمور سوءًا.

تأمل السؤال التالى: لو أن أحدهم - بلمسة سحرية - ضمن لك زيادة فى نسبة كفاءتك تعادل ١٥ أو ٢٠ ٪ من خلال منهج إدارة الوقت التقليدى، فهل ستحل تلك الزيادة همومك فى إدارة الوقت؟ فى الوقت الذى قد تحمسك فكرة الزيادة الموعودة فى الكفاءة، وإن كنت مثل معظم من عملنا معهم، فسوف تنتهى فى الغالب إلى أن التحديات التى تواجهها لن يحلها تعاظم قدرتك على إنجاز المزيد من الأشياء فى وقت أقل.

فى هذا القسم من الكتاب، سوف نلقى نظرة متعمقة على الأجيال الثلاثة السابقة من مناهج إدارة الوقت ونستعرض أسباب فشلها فى سد الفجوة التى أشرنا إليها. وسوف نطلب منك أن تتأمل فيما إذا كنت تنظر إلى حياتك من خلال نموذج أساسى من "الإلحاح" أو "الأهمية"، وسوف نناقش آثار إدمان الطوارئ. وسنبحث الحاجة إلى جيل رابع يكون مختلفًا من نوعه. ولا يعد هذا

الجيل منهجًا فى "إدارة الوقت" بقدر ما يكون منهجًا فى القيادة الشخصية. ولا ينصب تركيزه على فعل الكثير من الأشياء على وجه السرعة، بقدر ما يركز على القيام بفعل الأشياء الصحيحة.

وفى الفصل الثالث، سوف نتطرق إلى الأسئلة الصعبة حول ماهية "الأمور الأولى" فى حياتنا ومقدرتنا على جعلها على رأس الأولويات فعلًا. وهذا الفصل يعرض للأفكار الثلاث الأساسية للجيل الرابع من إدارة الوقت. وهى فى الغالب أفكار تتحدى طريقة فهمك للوقت والحياة. ويتطلب منك هذا الفصل استعدادًا عاطفيًّا من أجل القيام بعمل داخلى عميق جدًّا. ونحن نقترح عليك الاطلاع على هذا الفصل بالترتيب، لكن إن وجدت فائدة أكبر فى هذا، فتجاوز هذا الفصل إلى القسم الثانى من الكتاب، وتعرف على المربع الثانى من عملية التنظيم وطالع الفوائد التى نتحدث عنها، ثم ارجع إلى الفصل الثالث. ونحن نضمن لك أنه بفهمك وتطبيقك للأفكار الثلاث الأساسية الواردة فى هذا الفصل سوف تحدث أثرًا هائلًا على وقتك وطبيعة حياتك.



١ : كم من الناس تمنوا وهم على فراش الموت أن لو كانوا قد قضوا المزيد من الوقت فى العمل؟

عدو المستوى "الأفضل" هو المستوى "الجيد"

إننا دائمًا ما نختار الطريقة التى نقضى بها وقتنا، بداية من الفترات الزمنية الكبرى وحتى اللحظات الفردية الخاطفة فى حياتنا. ونحن كذلك نعيش مع عواقب تلك الاختيارات التى نقدم عليها، والكثيرون منا لا يرضون بتلك العواقب - خاصة عندما نشعر بفجوة بين الطريقة التى نقضى بها أوقاتنا وما هو مهم بالفعل فى حياتنا.

إن حياتى محمومة تمامًا! فأنا فى لهاث دائم طوال اليوم - بين اجتماعات، ومكالمات هاتفية، وأوراق عمل، ومواعيد. وأدفع بنفسى إلى غاية حد الاحتمال، وأسقط فى فراشى منهكًا تمامًا، وأستيقظ فى الصباح التالى لأعاود ذات الكَرة مرة أخرى. إنتاجى رائع، فأنا أنجز الكثير من العمل. لكننى أحيانًا ما أشعر من داخلى بهاتف ينادى: "ثم ماذا بعد؟ ما الذى تفعله مما يهمك حقًّا؟" ويجب أن أعترف بأننى لا أدرى.

إننى أشعر كأنى أتمزق. أسرتى شىء مهم جدًّا بالنسبة لى؛ وكذلك عملى. إننى أعيش فى صراع دائم فى محاولة التوفيق بين متطلبات الجانبين. فهل من الممكن أن يكون المرء ناجحًا حقًّا - وسعيدًا - فى العمل وفى المنزل؟

لم يعد لدىّ ما يكفى للمقاومة. مجلس الإدارة وحملة الأسهم يحيطون بى مثل سرب نحل بسبب أسعار أسهمنا المتهاوية. إننى دائمًا ما ألعب دور الحكم فى حروب

النفوذ بين أعضاء الفريق التنفيذى لشركتى. وأشعر بضغط هائل حيث أقود مبادرة تحسين الجودة فى مؤسستنا. معنويات الموظفين منخفضة وأنا أشعر بالذنب لأنى لا أخرج إليهم وأستمع إليهم بشكل أكبر. وفوق هذا كله، ورغم عطلاتى العائلية، فإن عائلتى قد أهملتنى تمامًا لأنهم لا يروننى أبدًا.

إننى لا أشعر بالسيطرة على حياتى وأحاول أن أحدد ما هو مهم بالنسبة لى وأن أحدد الأهداف للوصول إليها، ولكن أناسًا آخرين - رئيسى فى العمل، وشريكى، وزوجتى - دائمًا ما يفسدون خططى. فما أقرر القيام به يعوقه ما يطلب الآخرون منى فعله لهم. فإن ما هو مهم بالنسبة لى يجرفه بعيدًا تيار ما هو مهم بالنسبة للآخرين.

يخبرنى الجميع بأنى رجل ناجح جدًا. لقد عملت، وكافحت، وضحيت، وشققت طريقى نحو القمة؛ ولكنى لا أشعر بالسعادة. ففى قرارة نفسى أشعر بفراغ. شعور يشبه الأغنية التى تقول: "هل هذا هو كل شىء؟".

فى معظم الوقت، لا أجدنى مستمتعًا بحياتى. ففى كل شىء أفعله، أجدنى أفكر فى عشرة أشياء أخرى لم أفعلها، وهذا يشعرنى بالذنب. إن الضغط الدائم الناجم عن محاولتى تقرير ما ينبغى علىّ فعله وسط خضم ما يمكننى فعله شىء يسبب لى توترًا دائمًا. فكيف يمكننى أن أعرف ما هو أكثر أهمية؟ وكيف يمكننى فعله؟ وكيف يمكننى الاستمتاع به؟

إننى أشعر وكأننى أعرف ما ينبغى علىّ أن أفعله بشأن حياتى. ولقد دونت ما أشعر أنه مهم حقًا وحددت الأهداف لتحقيق ذلك. ولكن فى مرحلة ما بين رؤيتى وعملى اليومى، أفقد زمام الأمور. فكيف يمكننى ترجمة ما هو مهم حقًا فى حياتى اليومية؟

إن وضع الأولويات فى موضعها الصحيح يعد قضية جوهرية من قضايا الحياة، فالغالبية العظمى منا ممزقة بين ما يريدون فعله فى حياتهم، والمتطلبات الملقاة عليهم، والمسئوليات الكثيرة التى يتصدون إليها. ونحن جميعًا نشعر بتحدى القرارات اليومية واللحظية التى ينبغى علينا اتخاذها آخذين فى الاعتبار الاستغلال الأمثل للوقت.

وتكون القرارات أسهل فى اتخاذها حين تصنف حسب "السوء" و "الجودة". فيمكننا بسهولة شديدة أن نرى كيف يمكن لبعض الطرق التى نقضى بها وقتنا أن تنطوى على إسراف، وحماقة، وربما تخريب. لكن المعضلة لدى الكثيرين منا ليست فى مسألة "الجيد" و "السيئ" بل هى بين "الجيد" و"الأفضل"، ولذا؛ فإن عدو المستوى الأفضل هو المستوى الجيد.

"ستيفن" : إننى أعرف رجلًا عرض عليه أن يكون العميد الجديد لكلية إدارة الأعمال بإحدى الجامعات الكبرى. وعندما وصل إلى الكلية للمرة الأولى، درس الموقف الذى يواجه الكلية وشعر أن أكثر ما هى بحاجة إليه هو المال. ووجد أن لديه قدرة فريدة على جمع المال، وطور رؤية واقعية لجمع التبرعات باعتبارها وظيفته الرئيسية.

وقد خلق هذا مشكلة فى الكلية لأن العمداء السابقين كانوا يركزون بشكل رئيسى على الوفاء بحاجات الكلية اليومية فحسب. ولم يكن هذا العميد الجديد موجودًا أبدًا. فقد كان فى ترحال دائم سعيًا وراء جمع التبرعات من أجل الأبحاث والمنح الدراسية وغير ذلك من المنح الأخرى. ولكنه لم يكن حاضرًا للوفاء بالحاجات اليومية كما كان دأب سابقيه. وتوجب أن تدار الكلية من خلال مساعده الإدارى، والذى كان أقل قدرًا من أولئك الذين اعتادوا العمل مع رأس هرم السلطة فى الكلية.

أصبح العاملون فى الكلية فى غاية السخط من غيابه حتى إنهم أرسلوا وفدًا لرئيس الجامعة مطالبين إما بعميد جديد أو بتغيير جذرى فى أسلوب إدارته. فقال الرئيس الذى كان يعرف ما يفعله العميد: " اهدءوا، فلدى الرجل مساعد إدارى جيد. امنحوه بعضًا من الوقت" .

وخلال فترة وجيزة، بدأ المال فى التدفق وبدأت الكلية ومن فيها يدركون هذه الرؤية. ولم يمر وقت طويل حتى أصبحوا كلما رأوا العميد قالوا: " اخرج من هنا لا نريد رؤيتك. اخرج وأحضر لنا مزيدًا من التمويل. مساعدك يدير العمل على نحو أفضل من أى شخص آخر" .

وقد اعترف لى الرجل مؤخرًا بأن خطأه كان أنه لم يعكف بما يكفى على بناء فريق العمل، وما يكفى من الشرح، وما يكفى من توضيح ما هو عازم على فعله. وأنا على يقين من أنه كان قادرًا على تحقيق أفضل ما لديه، لكننى تعلمت منه درسًا

عظيمًا. علينا دائمًا أن نسأل أنفسنا: "ما الذى أحتاج إليه، وما نقطة قوتى الكبرى، ما موهبتى؟" .

كان من الأسهل بالنسبة لهذا الرجل أن يفى بالتطلعات الملحة لدى الآخرين. كان يمكن أن يبنى لنفسه مسيرة مهنية فى الكلية مليئة بالأعمال الجيدة؛ لكنه لو لم يفطن للحاجات الحقيقية ومواطن القدرة الفريدة لديه، وطبق الرؤية التى اكتسبها، ما كان له أن ينجز ما هو *أفضل* بالنسبة له أو للكلية.

فما "الأفضل" بالنسبة لك؟ وما الذى يمنعك عن منح الأشياء "الأفضل" فى حياتك الوقت والجهد اللذين يجب أن تمنحهما إياها؟ وهل يعوقك الكثير من الأشياء "الجيدة"؟ فالأمر كذلك بالنسبة للكثيرين. وتكون النتيجة شعورًا بالقلق من أنهم لا يضعون أولوياتهم على رأس القائمة فى حياتهم.

الساعة والبوصلة

إن كفاحنا لوضع الأشياء الأولى على رأس الأولويات يمكن توصيفه من خلال التناقض الواقع بين أداتى التوجيه القويتين لدينا: الساعة والبوصلة. فالساعة تمثل التزاماتنا، ومواعيدنا، وجداول مواعيدنا، وأهدافنا، وأنشطتنا - ما نفعله بها، والطريقة التى *ندير* بها وقتنا. أما البوصلة فتمثل رؤيتنا، وقيمنا، ومبادئنا، ورسالتنا فى الحياة، وضميرنا، ووجهتنا - ما نشعر بأنه مهم بالنسبة لنا والطريقة التى *نقود* بها حياتنا.

وينشأ الصراع حين نشعر بوجود فجوة بين الساعة والبوصلة - عندما لا يسهم ما نفعله فيما هو أكثر أهمية فى حياتنا.

وبالنسبة للبعض منا، يكون ألم الفجوة حادًّا. فنبدو وكأننا لا نستطيع فعل ما هو مهم بالنسبة لنا. ونشعر بالحصار، وبأن أشخاصًا آخرين أو مواقف أخرى هى التى تتحكم بنا؛ وأننا دائمًا فى حالة رد فعل للأزمة. نحن دائمًا متورطون فى دوامة "المواقف الخطيرة والملحة غير المهمة" - فنبذل مجهودًا فى أشياء ليس لها معنى دون إيجاد وقت أبدًا لفعل الأشياء التى تحدث الفارق. ونشعر كما لو أن هناك من يدير لنا حياتنا نيابة عنا.

وبالنسبة للآخرين منا، يكون الألم نوعًا من القلق الغامض. فلا نستطيع تمييز ما *ينبغى* فعله، وما *نريد* فعله، وما نقوم *بفعله* حقًا، فنتورط فى مثل هذه المعضلات. ونشعر بالذنب تجاه ما لا نقوم بفعله، ومن ثم لا يمكننا الاستمتاع بما نقوم بفعله.

والبعض منا يشعر بالفراغ. فنحن نعرف السعادة وفق مستوى الإنجاز المهنى أو المالى فحسب، ونجد أن "نجاحنا" لا يجلب لنا الرضا الذى *ننشده*. فنحن نتسلق بعناء "سلم النجاح" درجة درجة - الدبلومة الدراسية، والتأخر ليلًا فى العمل، والترقيات - فقط لنكتشف حين نصل إلى الدرجة الأخيرة أن السلم يرتكن على الجدار الخطأ. ومع انشغالنا الشديد بالصعود، نخلف وراءنا علاقات مهشمة أو لحظات تفوتنا مليئة بالحياة الثرية فى غمرة الجهد المكثف المبالغ فيه. وفى غمرة سباقنا لصعود درج السلم، لا نبذل الوقت الكافى لفعل الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة لنا.

ويشعر الآخرون منا بالتيه والحيرة. فلا توجد لدنيا معرفة حقيقية بماهية "الأولويات" فى حياتنا. فنحن نتحول من نشاط إلى آخر بشكل تلقائى؛ حيث تسير الحياة على نحو ميكانيكى، وفى بعض الأحيان نسأل أنفسنا عما إذا كان هناك أى معنى لما نفعله.

ويدرك البعض منا أن توازن حياتنا مختل، لكننا لا نملك الثقة فى البدائل الأخرى، أو أننا نشعر بأن تكلفة التغيير باهظة للغاية، أو أننا خائفون من المحاولة، فيكون من الأسهل أن نعيش مع هذا التوازن المختل.

نداءات الاستيقاظ

قد ننجرف لإدراك هذه الفجوة الحاصلة على نحو درامى، كموت حبيب رحل فجأة وتتجلى لنا الحقيقة الصارخة لما كان يمكن أن يحصل، لكنه لم يحصل، لأننا كنا منشغلين جدًا بتسلق "سلم النجاح" بحيث عجزنا عن تعزيز وتنمية علاقة مرضية بعمق بالنسبة لنا.

وربما نكتشف أن ابننا المراهق مدمن للمخدرات. فتتدفق الصور فى عقولنا - الأوقات التى كان يمكننا قضاؤها فى القيام بالأعمال معًا، وفى تبادل العلاقة

وبنائها... لكننا لم نفعل لأننا كنا منشغلين جدًّا بكسب المال أو تكوين العلاقات المناسبة أو حتى قراءة الصحف.

وقد تقوم الشركة التى نعمل بها بخفض عدد العمالة بها وتصبح وظيفتنا على المحك. أو قد يخبرنا طبيبنا بأنه لم يعد أمامنا سوى شهور لنعيشها، أو تتعرض حياتنا الزوجية لخطر الطلاق. هناك الكثير من الأزمات التى قد تكشف لنا أن ثمة تناقضًا بين ما نقوم به بالفعل وبين ما نشعر بأهميته فعلاً.

"ريبيكا": منذ سنوات كنت فى زيارة لامرأة شابة بالمستشفى لا تتجاوز ثلاثًا وعشرين سنة ولديها طفلان صغيران بالمنزل. وقد أخبرها الأطباء لتوها بأنها تعانى سرطانًا لا شفاء منه. وبينما كنت ممسكة بيدها أفكر بقول شىء قد يلطف من حالها، بكت قائلة: "لكم أتمنى لو أنى تمكنت من العودة إلى البيت لأغير حفاضات أطفالى المتسخة!".

وحين تدبرت كلماتها وتجربتى مع أطفالى الصغار، تذكرت المرات العديدة التى كنا نغير فيها الحفاضات لأطفالنا دون إحساس بهذا الواجب، وسرعة مرور الوقت، وربما حتى الإحباط بسبب الشعور بعدم الراحة فى الانشغال بشئون حياتنا، بدلًا من تقديس تلك اللحظات من الحياة والحب التى لم نكن ندرى أنها لن تعود أبدًا.

فى غياب هذه "النداءات الخاصة بالاستيقاظ"، لا يواجه معظمنا بالفعل قضايا حياته الرئيسية. وبدلًا من البحث عن الأسباب الراسخة العميقة، فإننا نبحث عن علاجات سريعة وإسعافات أولية لنعالج هذا الألم الحاد. وبدعم من هذا الارتياح المؤقت، نصبح أكثر انشغالًا بفعل الأشياء "الجيدة" ولا نتوقف أبدًا لنسأل أنفسنا عما إذا كان ما نفعله هو الأكثر أهمية بالنسبة لنا حقًّا.

الأجيال الثلاثة لإدارة الوقت

فى إطار جهدنا لسد الفجوة بين الساعة والبوصلة فى حياتنا، يتجه معظمنا إلى الاهتمام بمجال "إدارة الوقت"، ورغم أنه خلال العقود الثلاثة الماضية لم يتجاوز الإنتاج فى هذا المجال عددًا من الكتب المهمة عن هذا الموضوع، فإن أحدث دراساتنا المسحية أظهرت أن هناك إنتاجًا يزيد على مئات الكتب، ومئات المقالات، ومجموعة ضخمة من التقويمات، والمخططات، والبرمجيات، وغيرها

من أدوات إدارة الوقت. ويمكن تشبيه هذا الإنتاج الغزير "بظاهرة الفيشار"، فإن الارتفاع الكبير فى حرارة وضغط الثقافة يفرز كيانًا متفجرًا بالكتابات والأدوات حول الموضوع.

وخلال قيامنا بهذه الدراسة المسحية، قمنا بقراءة، واستيعاب، وهضم جميع المعلومات التى تندرج تحت المناهج الثمانية الرئيسية لإدارة الوقت، وهذه المجموعة التقليدية من مناهج إدارة الوقت المرتكزة على "الكفاءة" مثل *منهج "كن منظمًا" ومنهج المحارب، ومنهج الترتيب أو الأولويات*، وحتى المناهج الأكثر حداثة تذهب بعيدًا أكثر بسابقتها التقليدية. ومن بين هذه المناهج ذاك الذى من الشرق الأقصى *"اسبح مع التيار"* ، والذى يشجعنا على الاتساق مع التيار الطبيعى لحياتنا – أن نتواصل مع تلك اللحظات "النادرة" فى اللحظة المناسبة حين تتضاءل دقات الساعة مع بهجة اللحظة. ومن بينها كذلك *منهج الاستشفاء*، الذى يظهر كيف أن عناصر إهدار الوقت من أمثال التسويف والنقاشات غير المجدية غالبًا ما تكون نتيجة لبرمجة نفسية مترسخة لدينا، وكيف أن "صناع السعادة" المبرمجين على هذا من قبل بيئتهم المحيطة غالبًا ما يبالغون فى الالتزام والعمل مخافة الرفض والخجل.

ولقد طرحنا هنا تفسيرًا موجزًا لكل من هذه المناهج، وثبت بالمراجع فى الملحق ب لمن لديه اهتمام بالأمر. لكننا وجدنا أن معظم الناس يرتبطون بشكل أكبر بما يمكن أن يعرف بـ "الأجيال" الثلاثة فى إدارة الوقت. وكل جيل يبنى على ما قبله ويسعى نحو مزيد من الكفاءة والسيطرة.

الجيل الأول: يعتمد الجيل الأول على "المذكرات". فهو يسير وفق منهج "سر مع التيار" لكن مع محاولة متابعة الأشياء التى تريد فعلها بوقتك – كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإصلاح السيارة، وتنظيف المرآب. ويتميز هذا الجيل بالمفكرات الشخصية وقوائم المراجعة. إن كنت لا تزال فى إطار هذا الجيل، فأنت تحمل معك ثلاث قوائم وترجع إليها حتى لا تنسى شيئًا مما عليك والذى يجب فعله. والأمل كله، أنك بنهاية اليوم، تكون قد أنجزت العديد مما حددت فعله والتحقق من ذلك بالرجوع إلى قائمتك. وما لم تقم به من مهام، تقوم بوضعه على قائمتك لليوم التالى.

الجيل الثانى: الجيل الثانى هو جيل "التخطيط والإعداد". ويتميز بالتقويمات ودفاتر المواعيد. إنه يتمحور حول الكفاءة، والمسئولية الشخصية، والإنجاز فى وضع الأهداف، والتخطيط نحو النجاح، وجدولة الأنشطة والأحداث المستقبلية. إن كنت من هذا الجيل فأنت ممن يحددون المواعيد، ويدونون الالتزامات، ويحددون مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال، وتسجيل أماكن عقد الاجتماعات. وربما تحتفظ بهذا كله على حاسوب أو شبكة عمل.

الجيل الثالث: منهج الجيل الثالث هو منهج "التخطيط وترتيب الأولويات والإمساك بزمام الأمور". وإن كنت فى هذا الجيل، فأنت فى الغالب تقضى بعضًا من وقتك فى توضيح قيمك وأولوياتك، ولعلك سألت نفسك: "ما الذى أريده؟". وكذلك تضع أهدافًا طويلة المدى وأخرى متوسطة وأخرى قصيرة المدى من أجل تحقيق هذه القيم. وتقوم بترتيب أولويات نشاطاتك بشكل يومى. ويتميز هذا الجيل بتنويعة واسعة من المخططات والمنظمات - الإلكترونية أو الورقية - بنماذج مفصلة للتخطيط اليومى.

وبطريقة ما، قادتنا هذه الأجيال الثلاثة نحو مستوى متقدم من الفاعلية فى حياتنا. فأشياء مثل الكفاءة، والتخطيط، وترتيب الأولويات، وتوضيح القيم، وتحديد الأهداف تحدث فارقًا كبيرًا فى حياتنا.

ولكن المحصلة النهائية، بالنسبة لمعظم الناس - حتى مع الزيادة المطردة فى الفائدة وأيضًا فى المادة - فإن الفجوة تستمر بين ما هو مهم بحق وبين الطريقة التى يقضى بها هذا الجيل وقته. وفى معظم الحالات يتفاقم الوضع. فيقول الناس: "نحن ننجز الكثير فى وقت أقل، لكن أين هو ثراء العلاقات، والسلام الداخلى، والتوازن، والثقة بأننا نفعل ما يهمنا بشكل أكبر وبطريقة جيدة؟".

"روجر": هذه الأجيال الثلاثة تصف تسلسلاً زمنيًا لتاريخى فى إدارة الوقت. لقد نشأت فى كارمل، بمنطقة بيبل بيتش فى كاليفورنيا. وبالطبع كانت البيئة الفنية الفلسفية ذات التفكير المتحرر فى الجيل الأول. فكنت من حين إلى آخر أدون أشياء لا أريد نسيانها - وخاصة منافسات الجولف، والتى كانت جزءًا أساسيًا من حياتى.

ولأننى كنت أيضًا أعمل فى تربية المواشى وخيول السباق، فقد كانت هناك مواسم وأمور أخرى مهمة لا ينبغى علىَّ نسيانها.

وبمرور الزمن، دفعتنى الحاجة لإنجاز الكثير من الأشياء فى وقت أقل، ومتطلبات الأشياء الكثيرة التى أود فعلها، وثراء الفرص من حولى إلى الجيل الثانى، فقرأت كل ما وصلت إليه يداى من كتابات فى إدارة الوقت. والحقيقة أن عملى - فى مرحلة ما - كان مستشارًا فى إدارة الوقت. ولقد عملت مع الأفراد من أجل مساعدتهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة، وتنظيمًا، وأن يتعلموا كيف يتعاملون مع الهاتف وغيره. وعادة، بعد ملاحظة وتحليل نشاطاتهم ليوم واحد، كنت أضع اقتراحات محددة حول ما يمكنهم فعله لينجزوا الكثير فى وقت أقل.

وبمرور الوقت، اكتشفت بشكل أثار فزعى أننى لست واثقًا من أننى كنت أقدم لهم يد العون. والحقيقة أننى بدأت أتساءل عما إذا كنت أساعد الناس على الفشل بشكل سريع. لم تكن المشكلة فى حجم الإنجاز الذى يحققونه. بل كانت فى الوجهة التى يبغونها وماهية ما يريدون تحقيقه. كان الناس يريدون معرفة مستوى أدائهم، لكنى أدركت أننى لا يمكننى إخبارهم إلا إذا عرفت أنا ما يريدون تحقيقه بالفعل. وهذا ما دفعنى باتجاه الجيل الثالث. والحقيقة أننى مع "ستيفن" كنا منخرطين تمامًا فى عمل ما بدأ به هذا الجيل الثالث ونجح مع بعض الأشخاص الذين كانوا أصحاب تأثير عظيم فى هذا المجال. كان اهتمامنا هو ربط القيم بالأهداف لكى نساعد الناس على أن يكونوا أكثر انسجامًا ويتصرفوا وفقًا للأولويات. وفى ذلك الوقت بدا ذلك طريقًا واضحًا يجب اتباعه.

لكن مع مرور الوقت، بدا من الواضح أن ثمة فارقًا حقيقيًّا بين ما كان يريده الناس وبين ما كانوا يحتاجون إليه ظاهريًّا فى حياتهم. فكثيرون ينجزون العديد والعديد من الأهداف ...ومع هذا يقل شعورهم بالسعادة والإنجاز.

ونتيجة لهذا، بدأت التشكيك فى بعض النماذج والطرق الأساسية التى كنت أفكر بها. وبدأت أدرك أن تلبية المطالب ليست فى تلك الأجيال الثلاثة من إدارة الوقت. بل هى فى مستوى النموذج الأساسى. لقد كانت فى ذات الافتراضات التى نحدد ونتعامل بها مع ما نحاول فعله.

مواطن القوة والضعف فى كل جيل

لنلق نظرة أعمق على مواطن القوة والضعف فى كل من هذه الأجيال الثلاثة ونرى على وجه التحديد كيف تساعدنا هذه المناهج..والسبب وراء فشلها فى الوفاء بحاجاتنا الأعمق.

إن الناس فى *الجيل الأول* يميلون إلى أن يكونوا أكثر مرونة. فهم قادرون على الاستجابة للناس والحاجات المتغيرة. وهم جيدون فى التكيف والتفكير والتخطيط. وهم يعملون وفق جدول مواعيدهم الخاص ويفعلون أى شىء يشعرون بأنه يجب فعله أو يبدو مثيرًا للتوتر فى لحظة معينة من الوقت.

لكن النظام كله يمكن أن يتهاوى. فالمواعيد قد تنسى، وقد لا يتم الوفاء بالالتزامات. فبدون إحساس قوى برؤية طويلة المدى وتحديد الأهداف، يكون الإنجاز القيم أقل مما ينبغى، "فالأشياء الأولى" بالنسبة لتابعى هذا الجيل هى أول شىء يعرض أمامهم مهما كان.

أما الأشخاص فى *الجيل الثانى*، فإنهم يخططون ويستعدون. وهم فى العموم يشعرون بمستوى أعلى من المسئولية الذاتية تجاه النتائج والالتزامات. ولا تقوم التقويمات والجداول الزمنية بوظيفة المفكرات فقط، ولكنها تشجع أيضًا على تحضير أفضل للاجتماعات والعروض - فى إطار العمل أو مع العائلة ومع الأصدقاء والشركاء، فالإعداد المسبق يزيد الكفاءة والفاعلية. وتحديد الأهداف والتخطيط يزيد من حجم الأداء والنتائج.

لكن التركيز على الجدول الزمنى، والأهداف، والكفاءة يعظم من شأن الجدول. ورغم أن الكثيرين من أتباع الجيل الثانى يقدرون حقًّا غيرهم من الأشخاص والعلاقات، فإن هذا الجدول يركز غالبًا على قيادتهم ويدفعهم للتصرف كما لو كان الآخرون "أعداء". فيصبح الأشخاص الآخرون عوامل تعطيل أو تشتيت تحول بينهم وبين الالتزام بجدولهم الزمنى الموضوع وتنفيذ خططهم. إنهم ينعزلون أو يعزلون أنفسهم عن الآخرين، أو يفوضون الآخرين؛ حيث يصبح الناس فى نظرهم مصدرًا يمكنهم من خلاله زيادة نفوذهم الشخصى. إضافة إلى ذلك، فإن أتباع الجيل الثانى قد يحصلون على المزيد مما يريدونه لكن ما يحصلون عليه قد لا يرضى بالضرورة الحاجات العميقة

لديهم أو يحقق لهم راحة البال. وتعتبر "الأشياء الأولى" لدى أفراد الجيل الثانى هى وظيفة التقويم الزمنى والأهداف الموضوعة.

أما *الجيل الثالث* فله إسهام كبير فى مطابقة الأهداف مع الخطط والقيم. ويحقق الأشخاص من أتباع هذا الجيل مكاسب كبيرة على مستوى الإنتاجية الشخصية من خلال التركيز على التخطيط وترتيب الأولويات بشكل يومى. وتصبح "الأولويات" من وظيفة القيم والأهداف.

وتبدو نتائج هذا الجيل واعدة للغاية، والحقيقة أنه بالنسبة لكثير من الناس فإن الجيل الثالث يعتبر القمة فى "إدارة الوقت". وهم يشعرون بأنهم لو كانوا قد تعمقوا فى هذا الجيل، لاحتلوا قمة كل شىء. ولكن هذا الجيل الثالث ينطوى على عيوب خطيرة - ليس من جراء النتائج المقصودة بل من جراء تلك غير المقصودة التى تنشأ عن النماذج غير المكتملة والعناصر الحيوية المفقودة. ونود هنا الاطلاع بشكل أعمق على ثغرات هذا الجيل لأنه يعتبر بالنسبة للكثيرين النموذج المثالى والهدف الذى يطمح الكثيرون من أتباع الجيلين الثانى والثالث إلى الوصول إليه.

ولنتدبر بعضًا من *النماذج* العامة، أو التوجهات العقلية. هذه النماذج مثل الخرائط، فهى ليست الموقع بذاته، بل تصفه ليس إلا. وإذا كانت الخريطة خاطئة - إذا أردنا الذهاب إلى مكان ما فى ديترويت وليس معنا سوى خريطة لشيكاغو - فسيكون من الصعب علينا جدًّا أن نذهب للمكان الذى نريد. ويمكننا تجويد عملنا - فيمكننا السفر بشكل أكثر كفاءة، والحصول على سيارة أفضل، وزيادة سرعتنا - لكن كل ما سنجنيه من ذلك ليس سوى الذهاب إلى المكان الخطأ فى أقل وقت ممكن. ويمكننا القيام بهذا ونحن متحمسون لموقفنا - حيث يمكننا أن نكون "مستعدين نفسيًّا" لمحاولة الوصول إلى هناك غير عابئين بكوننا فى المكان الخطأ. لكن المشكلة فى حقيقة الأمر لا تتعلق بطريقة معينة أو سلوك معين. فالمشكلة هى أننا نحمل الخريطة الخطأ.

وبينما تشكل هذه الأساليب المنهج التقليدى الكامل فى إدارة الوقت، فإنه يتم التأكيد عليها من خلال الجيل الثالث.

- **السيطرة:** وهى المنهج الرئيسى للجيل الثالث - خطط للأمر، وجدوله، وتول إدارته. خذ خطوة فى كل مرحلة. ولا تهمل أى شىء. ويشعر معظمنا

بالسعادة لقدرته على "السيطرة" على حياته؛ لكن الحقيقة أننا لسنا من نسيطر، بل المبادئ هى التى تسيطر. ويمكننا السيطرة على خياراتنا، لكن ليس بإمكاننا السيطرة على عواقب هذه الخيارات. ونحن حين نلتقط طرفًا من العصا فنحن فى الحقيقة نلتقط الطرف الآخر فى الوقت ذاته. ويعتبر الاعتقاد بأننا نملك زمام السيطرة هو وهم محض. فإنه يضعنا فى موقف من يحاول السيطرة على العواقب. إضافة إلى ذلك، نحن لا نملك السيطرة على الآخرين ولأن الطريقة الأساسية هى إحدى طرق السيطرة، فإن إدارة الوقت تتجاهل بالأساس حقيقة أن معظم وقتنا ينقضى فى العيش والعمل مع أشخاص آخرين لا يمكننا السيطرة عليهم.

- **الكفاءة**. الكفاءة هى "إنجاز الكثير من الأشياء فى وقت أقل"، ولهذه المعادلة فائدتها العملية. فنحن ننجز الكثير، ونقلل من إهدارنا للوقت أو نقضى عليه تمامًا. ونصبح فى حالة من الانسيابية؛ حيث نكون أكثر سرعة وفاعلية. فالزيادة فى الإنتاجية أمر رائع. لكن الافتراض الأساسى هنا هو أن "الأكثر"، و"الأسرع" هو الأفضل. فهل هذا صحيح بالضرورة؟ إن ثمة فارقًا جوهريًّا بين الكفاءة والفاعلية. قد تكون راكبًا سيارتك على الطريق السريع، مستمتعًا بالسفر فى جو ملائم، وتقطع الطريق بوتيرة رائعة. وقد تكون كفؤًا تمامًا فى قيادتك. لكن لو أنك تسير جنوبًا على ساحل كاليفورنيا فى الطريق السريع ١٠١، بينما كانت وجهتك المقصودة هى مدينة نيويورك على بعد ثلاثة آلاف ميل - إلى الشرق - فأنت فى الحقيقة لست شخصًا فعالًا.

فضلًا عن ذلك، كيف يمكنك أن تكون "كفؤًا" مع الناس؟ هل حاولت من قبل أن تكون كفؤًا مع زوجك أو طفلك المراهق أو موظف لديك فى أمر عاطفى مؤثر؟ وكيف سار الأمر؟

"آسف، لكنك لا تستطيع التعبير عن أعماق مشاعرك. فليس لدىَّ سوى عشر دقائق فى جدولى من أجل هذه المقابلة".

"لا تزعجنى الآن يا بنى. عليك أن تعتزل بقلبك المحطم عاطفيًّا ومشاعرك النازفة هذه بضع دقائق حتى أنتهى من هذا العمل "الواجب" فى جدول أعمالى".

وفى الوقت الذى تستطيع أن تكون فيه كفؤًا فى التعامل مع الأشياء، لا تكون لديك القدرة على أن تكون كفؤًا – فعالًا – مع الناس.

• **القيم.** أن تقيِّمَ شيئًا يعنى أن ترى استحقاقه للقيمة. والقيم مهمة للغاية. فقيمنا هى من يقود خياراتنا وأفعالنا. لكن بإمكاننا تقييم العديد من الأشياء – الحب، والأمن، والمنزل الكبير، والرصيد البنكى، والمكانة، والتقدير، والشهرة. وليس لأننا نقيم شيئًا، فهذا يعنى بالضرورة أنه سيحقق نتائج جيدة لنا. حين يكون ما نقدره فى تعارض مع القوانين الطبيعية التى تحكم السلام الداخلى وجودة الحياة، فإننا إذن نبنى حياتنا على وهم ونعد أنفسنا للفشل القادم. لا يمكننا أن نكون قانونًا حتى لأنفسنا.

• **الإنجاز المستقل.** إن إدارة الوقت بمفهومها التقليدى تركز على إنجاز، وتحقيق، وتحصيل ما تريد، وعدم السماح لأى شىء بالوقوف عقبة أمام ذلك. وفى هذا الإطار يكون الآخرون مجرد موارد يمكن من خلالها التقدم بوتيرة أسرع – وإلا فإنهم يكونون عقبات أو أداة تعطيل. تقوم العلاقات فى الأساس على تبادل المنافع. لكن فى الحقيقة معظم الإنجازات العظمى ومواطن السعادة الكبرى تتم من خلال العلاقات، والتى هى فى الأساس علاقات تبادلية. ومن طبيعة التفاعل مع الآخرين تبادل العلاقات فيما بينهم. فهم فى تبادل مستمر. فثمة شىء جديد يتحقق وليس لأحد السيطرة عليه. ولا يمكن كذلك توقعه. وهذا ليس له علاقة بخصائص الكفاءة. بل هو من خصائص تبادل وجهات النظر والرؤى الثاقبة، والمعارف الجديدة، والحماسة المرتبطة بهذه المعارف الجديدة. إن الولوج إلى القوة التحويلية الكامنة فى التآزر المتبادل هى "الحركة" القصوى "لمحور الارتكاز" على مستوى نتائج الوقت وجودة الحياة.

• **التسلسل الزمنى.** تتعامل إدارة الوقت مع التسلسل الزمنى، وهى الكلمة اليونانية التى تعنى التعاقب الزمنى. والتسلسل الزمنى ينظر إليه فى شكل خطى ومتعاقب. فليست هناك ثانية تستحق قيمة أكبر من أية ثانية أخرى. فالساعة تملى علينا بشكل أساسى إيقاع حياتنا؛ لكن هناك ثقافات كاملة فى هذا العالم تتعامل مع الحياة من منطلق نموذج اللحظة المناسبة

– أى "الوقت المناسب"، أو "جودة الوقت". فالوقت شىء لا بد من تجربته. هو شىء دلالى، ووجودى. وجوهر مبدأ اللحظة المناسبة هو مقدار القيمة التى تفقدها فى هذا الوقت وليس مقدار الوقت الذى تستثمره. وتعكس لغتنا تقديرنا لمبدأ التوقيت حين نسأل أحدهم: "هل تقضى وقتًا جيدًا؟" فنحن لا نسأل عن مقدار الوقت المبذول بطريقة معينة، ولكننا نسأل عن قيمة، وجودة هذا الوقت.

- **الجدارة.** إن إدارة الوقت هى أمر يتعلق أساسًا بمجموعة من القدرات. والفكرة هى أنك إن استطعت اكتساب قدرات معينة، فستكون قادرًا على تحقيق نتائج تسهم فى جودة الحياة التى تعيشها. لكن الفاعلية الشخصية هى مسألة جدارة وشخصية. وبطريقة أو بأخرى، فإن الكثير من الكتابات تقول فى معظمها: "الوقت هو الحياة"؛ ولكن مثل معظم الكتابات التى تدور حول "النجاح" فى السنوات السبعين الماضية، فإن ما كتب فى إدارة الوقت يفصل فى الأساس بين ما نفعله وبين طبيعتنا كأشخاص.[٢] لكن حكمة القرون – من ناحية أخرى – تمنح الأهمية القصوى لتطوير الشخصية إلى جانب القدرة على تحقيق نتائج تسهم فى جودة الحياة.

- **الإدارة. إدارة الوقت هى بحد ذاتها تعد إدارة – وليست قيادة.** وتعمل *الإدارة* فى إطار نموذج معين. والقيادة هى التى توفر بدورها نماذج جديدة. وتعمل الإدارة فى إطار نظام معين. أما القيادة فتؤثر فى هذا النظام. وأنت تدير "الأشياء"؛ لكنك تقود الناس. ومن أساسيات وضع الأولويات على رأس القائمة فى حياتنا أن تضع القيادة *قبل* الإدارة: فإن السؤال "هل أفعل الأشياء الصائبة؟" يأتى *قبل* السؤال: "هل أفعل الأشياء على نحو صائب؟".

إن مواطن القوة والضعف فى الأجيال الثلاثة لإدارة الوقت موجزة فى الجدول المبين فيما بعد.

ما تراه هو ما تحصل عليه

ما النماذج الأساسية التى تؤدى إلى هذه النوعية من النتائج – الكفاءة، والسيطرة، والإدارة، والجدارة، والتسلسل الزمنى؟ هل تعتبر هذه خريطة دقيقة

للوصول إلى المنطقة المقصودة؟ وهل تحقق هذه الأشياء التوقعات التى تضعها بشأن جودة الحياة؟ إن مجرد حقيقة أننا نستثمر جهدًا متزايدًا فى الأساليب والأدوات المعتمدة على هذه النماذج - حيث إن المشكلة الأساسية تبقى قائمة (وفى أحيان كثيرة تتفاقم) - لهى مؤشر واضح على أن هذه النماذج الأساسية تنطوى على خلل.

تأمل مرة أخرى بعض الهموم التى حددناها سابقًا.

إن حياتى محمومة تمامًا! فأنا فى لهاث دائم طوال اليوم - بين اجتماعات، ومكالمات هاتفية، وأوراق عمل، ومواعيد. وأدفع بنفسى إلى غاية حد الاحتمال، وأسقط فى فراشى منهكًا تمامًا، وأستيقظ فى الصباح التالى لأعاود ذات الكرة مرة أخرى. إنتاجى رائع، فأنا أنجز الكثير من العمل. لكننى أحيانًا ما أشعر من داخلى بهاتف ينادى: "ثم ماذا بعد؟ ما الذى تفعله مما يهمك حقًا؟" ويجب أن أعترف قائلًا: "لا أدرى".

يقول "جيمس آلان" - مؤلف الكتاب الرائع *As a Man Thinketh*: "إن المشاعر الداخلية لا تتوقف عن التحول إلى تصرفات خارجية؛ فمن خلال حالة الرجل القلبية تخرج كل ظروف حياته؛ فأفكاره تبرز فى أفعاله، وأفعاله تحمل ثمرة شخصيته ومصيره".[٢]

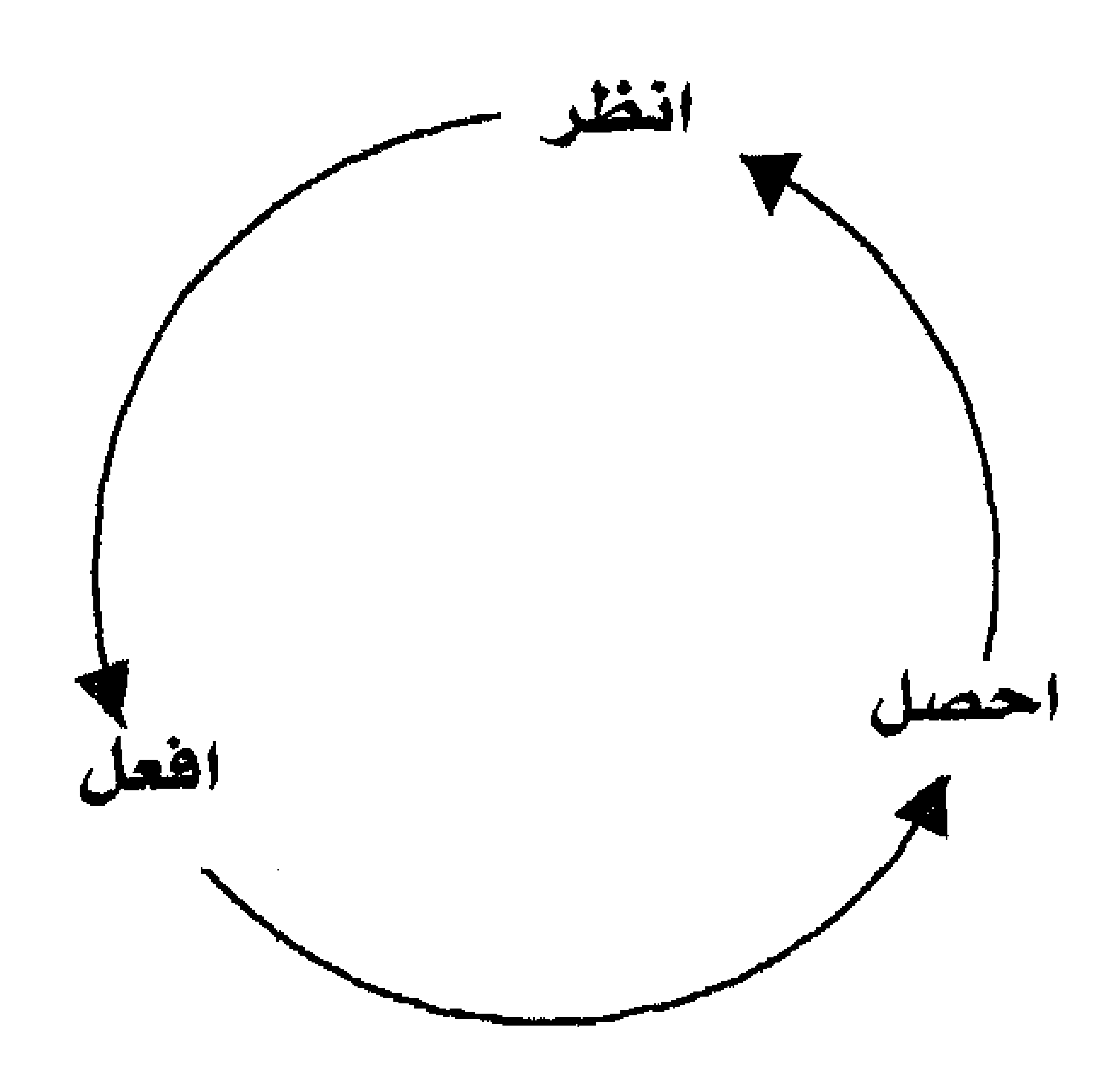
إن فهم نماذج إدارة الوقت الأساسية هو أمر غاية فى الأهمية؛ لأن هذه النماذج هى خرائط عقولنا وقلوبنا التى تنشأ منها توجهاتنا وسلوكياتنا وينتج عنها نمو حياتنا. إنها تخلق دائرة من "الفهم/ والفعل/ ثم تحصيل النتائج".

إن الطريقة التى نرى الأشياء بها (أسلوبنا) تؤدى إلى ما نقوم بفعله (توجهاتنا وسلوكياتنا)؛ وما نقوم بفعله يؤدى إلى النتائج التى نجنيها فى حياتنا. ومن ثم فإن أردنا إحداث تغيير جوهرى فى النتائج، لا يمكن فقط تغيير التوجهات والسلوك، والوسائل، أو الأساليب؛ بل علينا أن نغير الأسلوب الأساسى للرؤية الذى ينشأ عنه هذا كله. وعندما نحاول تغيير سلوك أو طريقة دون تغيير الأسلوب، فإن الأسلوب فى النهاية سوف يسود على التغيير. وهذا هو السر فى فشل محاولات "تثبيت" الجودة الكاملة أو قوة الحافز فى المؤسسات. فلا يمكن تثبيتها؛ بل ينبغى تنميتها. إنها تبزغ بشكل طبيعى نتيجة للأساليب التى تخلقها.

	مواطن القوة	مواطن الضعف
الجيل الأول	• القدرة على التكيف عندما يبرز شيء أكثر أهمية - مرونة السباحة مع التيار • لديهم قدرة أكبر على الاستجابة للناس • لديهم حصانة من تضخم جدول المواعيد والمبالغة فى الهيكلة • يتعرضون لدرجة أقل من التوتر • يتابعون "المهام الواجبة"	• لا يوجد هيكل حقيقى • حدوث ما يعرقل النظام • تجاهل أو نسيان الالتزامات نحو الآخرين وتدهور العلاقات • تحقيق إنجاز قليل نسبيًّا • الانتقال من أزمة إلى أخرى نتيجة لتجاهل جداول المواعيد والترتيبات • تكون "الأشياء الأولى" - هى تلك التى أمامك مباشرة
الجيل الثانى	• القدرة على متابعة الالتزامات والمواعيد • زيادة فى حجم الإنجازات • تحقيق المزيد من الاجتماعات والعروض الفعالة من خلال الإعداد المسبق	• يقوم بفرض جدول إلزامى على الآخرين • المزيد مما تريد - ليس هو بالضرورة ما تحتاج إليه أو ما يحقق الرضا • التفكير والفعل المستقل - رؤية الناس باعتبارهم وسائل أو عوائق فى سبيل تحقيق الأهداف • "الأشياء الأولى" - هى تلك الموضوعة على الجدول
الجيل الثالث	• تحمل مسئولية النتائج • الارتباط بالقيم • الاستفادة من قوة الدفع للأهداف طويلة المدى وأيضًا على المديين المتوسط والقصير	• يمكن أن يقودك لقناعة بأنك صاحب السيطرة وليست القوانين أو المبادئ الطبيعية • توضيح القيم لا يتسق بالضرورة مع المبادئ التى تحكمها

- ترجمة القيم إلى أهداف وأفعال
- زيادة الإنتاجية الشخصية من خلال التخطيط اليومى وترتيب الأولويات
- زيادة الكفاءة
- منح هيكل/نظام للحياة
- تعزيز مهارة إدارة الوقت والذات

- لا يتم استغلال قوة الرؤية
- التخطيط اليومى نادرًا ما يتجاوز إعطاء الأولوية للأمور الطارئة، والملحة، والأزمات
- يمكن أن يؤدى إلى الشعور بالذنب، والمبالغة فى البرمجة، وعدم التوازن بين الأدوار
- ربما يفرض جدولًا إلزاميًّا على الناس ويعتبر الناس مجرد أدوات للتنفيذ
- أقل مرونة/تلقائية
- المهارات وحدها لا تضمن الفاعلية والقيادة - فهم يفتقرون إلى الشخصية
- "الأشياء الأولى" تحددها الأشياء الطارئة والقيم



إن تغيير أداة أو طريقة تخطيط لن يخلق تغييرًا جوهريًا فى النتائج التى نحققها فى حياتنا - رغم الوعد الذى تتضمنه هذه الأساليب بحصول ذلك. فإن الأمر لا يتعلق بالتحكم فى الأشياء بشكل أكبر، أو أفضل، أو أسرع، ولكنها تضع مسألة السيطرة على الأشياء موضع البحث.

وكما قال "ألبرت أينشتاين":

إن المشكلات الضخمة التى نواجهها لا يمكن أن تحل بالمستوى ذاته من التفكير الذى تسبب فيها.[٤]

إن اختيار الأساليب التى تتفرع عنها التوجهات والسلوكيات أكثر أهمية من العمل على تغيير تلك التوجهات والسلوكيات. وحسب قول "أفلاطون"،[٥] فإن "الحياة التى لم توضع موضع اختبار لا تستحق أن تعاش". لكن عدد الأشخاص الذين يخوضون برامج التنمية القيادية الخاصة بنا ويقولون: "لم يسبق لنا أن فكرنا بهذا العمق!" يعتبر عددًا مثيرًا للذهول. فنحن كبشر، فإننا نحاول - أحيانًا بنتائج كارثية - أن ندير أعمالنا، ونربى أطفالنا، ونعلم طلابنا، وننخرط فى علاقات دون تفكير جاد أو واع فى الجذور التى تبزغ منها ثمار حياتنا. وعلى نحو ما، تعتبر إدارة الوقت مهارة آلية تتفرع عن هذه الأشياء المهمة التى نقضى جل وقتنا فى محاولة القيام بها.

الحاجة إلى الجيل الرابع

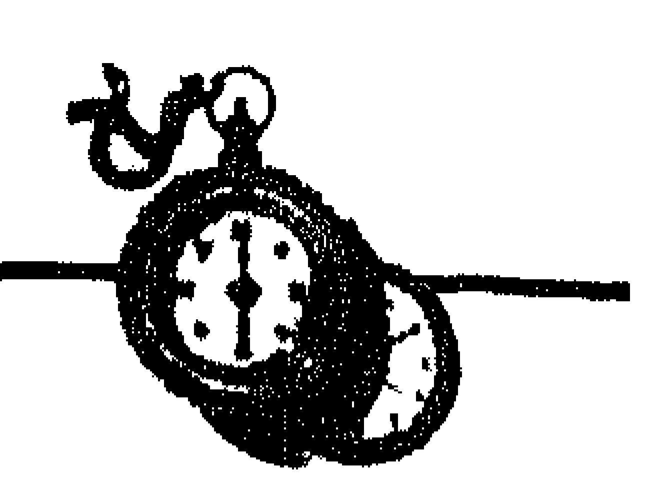
شىء واحد مؤكد: إذا ظللنا نفعل ما نفعله، فإننا سنظل نحصل على ما نحصل عليه. حتى إن أحد تعريفات الجنون هو "أن تبقى على فعل الشىء ذاته ثم تتوقع نتائج مختلفة". وإذا كانت إدارة الوقت هى الحل لهذه الإشكالية، فإن القدر الكبير من الأفكار الجيدة المطروحة لا بد أن تكون قد أحدثت الفارق الآن. إلا أننا نجد أن الاهتمامات بشأن جودة الحياة تأتى من أناس تلقوا قدرًا كبيرًا من التدرب على إدارة الوقت *تمامًا مثلما* تأتى ممن لم يتلقوا هذا التدريب.

إن إدارة الوقت - وخصوصًا المتعلقة بالجيل الثالث - تبدو أمرًا جيدًا. فإنها تعد بالإنجاز، والشعور بالأمل. ولكنها لا تفى بوعدها فى النهاية. وبالنسبة للكثير من الناس، فإن معظم منهج الجيل الثالث يتمثل فى الشعور بقوته، ونظامه،

وغرابته. ومن الصعب المحافظة على قوته. وأول شىء يود الناس فعله - حين ينطلقون فى عطلة - هو طرح أجهزة التخطيط الخاصة بهم جانبًا - وهى السمة التى يتصف بها الجيل الثالث - فى الأساس!

ثمة حاجة جلية لجيل رابع إذن - جيل يتبنى كل نقاط قوة الأجيال الثلاثة السابقة، بالإضافة إلى التخلص من مواطن الضعف فيها...وتجاوزها. وهذا يتطلب أسلوبًا ومنهجًا ليس مختلفًا فى الدرجة، بل فى النوع - انفصال أساسى عن الوسائل الأقل فاعلية فى التفكير والفعل.

إننا نحتاج إلى ثورة أكثر من حاجتنا لتطور. ويجب أن نتحرك إلى ما هو أبعد من إدارة الوقت للوصول إلى قيادة الحياة - إلى جيل رابع يعتمد على أساليب ستحقق النتائج التى تسهم فى جودة الحياة التى نعيشها.



٢: إدمان الطوارئ

إن أى شىء أقل من الالتزام الواعى بما هو مهم
هو بالتالى التزام لا شعورى بما هو غير مهم.

بينما نبدأ هذا الفصل، توقف لحظة للتفكير فى الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما النشاط الوحيد الذى ***تعرف*** *أنك إن فعلته على نحو رائع وبشكل مستمر فإنك ستجنى نتائج إيجابية كبرى فى حياتك الشخصية؟*

ما النشاط الوحيد الذى ***تعرف*** *أنك إن فعلته على نحو رائع وبشكل مستمر فسوف تجنى نتائج إيجابية كبرى فى حياتك المهنية؟*

إن كنت ***تعرف*** *أن هذين الشيئين قد يحدثان كل هذا الأثر، فما الذى يمنعك من القيام بهما الآن؟*

بينما تفكر فى إجابتك، دعنا نلق نظرة على العاملين الرئيسيين اللذين يوجهان اختياراتنا المتعلقة بكيفية استخدامنا للوقت: *الطوارئ* والأهمية. ورغم أننا نتعامل مع العاملين، فإن أحدهما هو النموذج الرئيسى الذى نرى من خلاله وقتنا وحياتنا.

ويعتمد الجيل الرابع على نموذج "الأهمية"، فمعرفة وفعل ما هو مهم بدلاً من مجرد الاستجابة لما هو ملح يعتبر أمرًا أساسيًّا تمامًا فى وضع الأولويات على رأس القائمة.

وخلال مطالعتك لهذا الفصل، سوف نطلب منك أن تختبر بعناية النماذج المتبعة لديك. وسواء كنت تتبع نموذج الأهمية أو الطوارئ فإن له تأثيرًا عميقًا جدًّا على النتائج التى تصل إليها فى حياتك.

الطوارئ

قليلون هم من يدركون الأثر الهائل للطوارئ على خياراتنا. يرن جرس الهاتف. يبكى الطفل. يطرق أحدهم بابك. يقترب الموعد النهائى لإتمام عمل معين.

"أحتاج إلى ذلك *الآن*".

"إننى واقع فى مشكلة، هل يمكنك القدوم لى الآن؟".

"أنت متأخر عن موعدك".

إلى أى مدى تتحكم الطوارئ فى حياتك؟ إننا نود أن نقترح عليك أن تأخذ بضع دقائق وتفحص التوجهات والسلوكيات التى تنتج عن الطوارئ كما هى موضحة بقائمة الطوارئ التالية. وسوف تمنحك درجة ارتباطك بالعبارات الواردة بالقائمة فكرة حول مدى ارتباط نظرتك للحياة بنموذج الطوارئ. وأنت تقرأ كل عبارة، علِّم أحد الأرقام الواردة على المقياس المدرج والذى يصف درجة استجابتك بأفضل شكل ممكن.

وبعد الانتهاء من القائمة، احسب مجموع درجاتك وقم بقياس نفسك على النحو التالى:

٠ - ٢٥ تتسم بعقلية تركز على الطوارئ بشكل منخفض

٢٦ - ٤٥ تتسم بعقلية تركز على الطوارئ بقوة

٤٦ فأكثر تعانى من إدمان الطوارئ

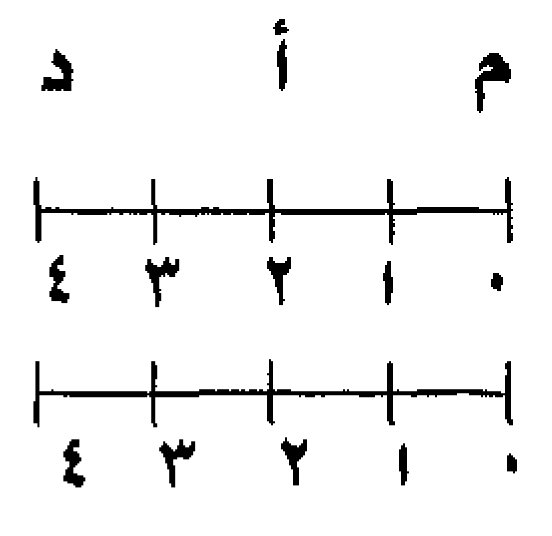
إن كانت معظم إجاباتك فى المستوى المنخفض، فإن نموذج الطوارئ لا يبدو فى الغالب عاملًا مؤثرًا فى حياتك. وإن كان بالوسط أو باتجاه مستوى مرتفع، فثمة فرصة كبيرة فى أن تكون الطوارئ هى النموذج الأساسى المحرك لك. وإن بقيت إجاباتك فى المستوى المرتفع فهذا يعنى أن الطوارئ أكبر من مجرد طريقة تستخدمها، بل ربما يكون الأمر إدمانًا بالفعل.

إدمان الطوارئ

إن البعض منا يصبحون معتادين تمامًا على اندفاع الأدرينالين الذى يتدفق أثناء مواجهة الأزمات لدرجة أننا نصبح معتمدين عليها تمامًا من أجل أن ينتابنا شعور بالإثارة والطاقة. فكيف يكون شعور الطوارئ؟ مجهدًا؟ ضاغطًا؟ موترًا؟ منهكًا؟ بالطبع هو كذلك. ولكن دعنا نكن صرحاء. أحيانًا ما يكون الشعور بالطوارئ مبهجًا أيضًا. فنشعر بأننا مفيدون للآخرين، وبأننا ناجحون، وصالحون، وأننا بارعون فى هذه اللحظات الطارئة. فكلما كانت هناك مشكلة، نعتلى صهوة جوادنا إلى المدينة، وننزع مسدسنا ذا الطلقات الست من جرابه. ونصلح الموقف، وننفخ دخان بارود مسدسنا، وننطلق فى غروب الشمس كالأبطال. وهذا الأمر يحقق نتائج فورية ورضا فوريًّا.

قائمة الطوارئ©

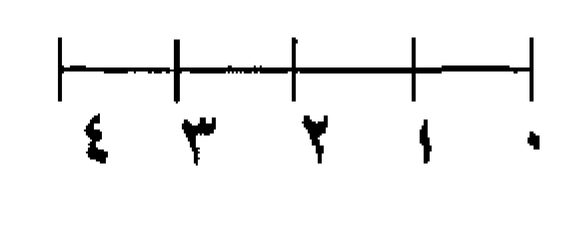
ضع دائرة حول أحد الأرقام الواردة على المدرج والتى تمثل أفضل تعبير عن سلوكياتك أو توجهاتك الطبيعية المتعلقة بالعبارات الواردة على اليمين (٠ = مطلقًا، ٢ = أحيانًا، ٤ = دائمًا).



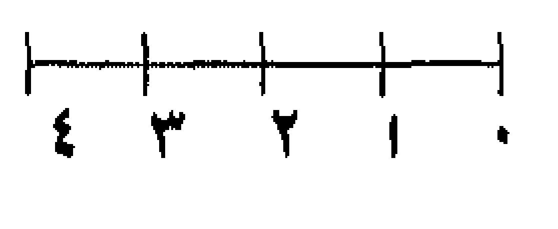


١. يبدو لى أننى أقوم بعملى أفضل عندما أكون تحت ضغط.

٢. غالبًا ما ألقى باللوم على الاندفاع والضغط الناتجين عن العوامل الخارجية بسبب فشلى فى قضاء وقت تأملى متعمق مع ذاتى.



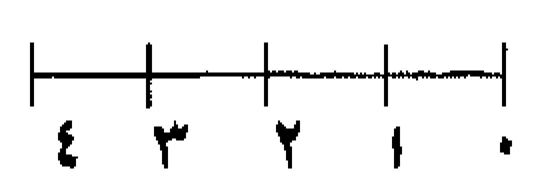
٣. غالبًا ما أشعر بالإحباط لبطء الأشياء والناس من حولى فأنا أكره الانتظار أو البقاء فى طابور.
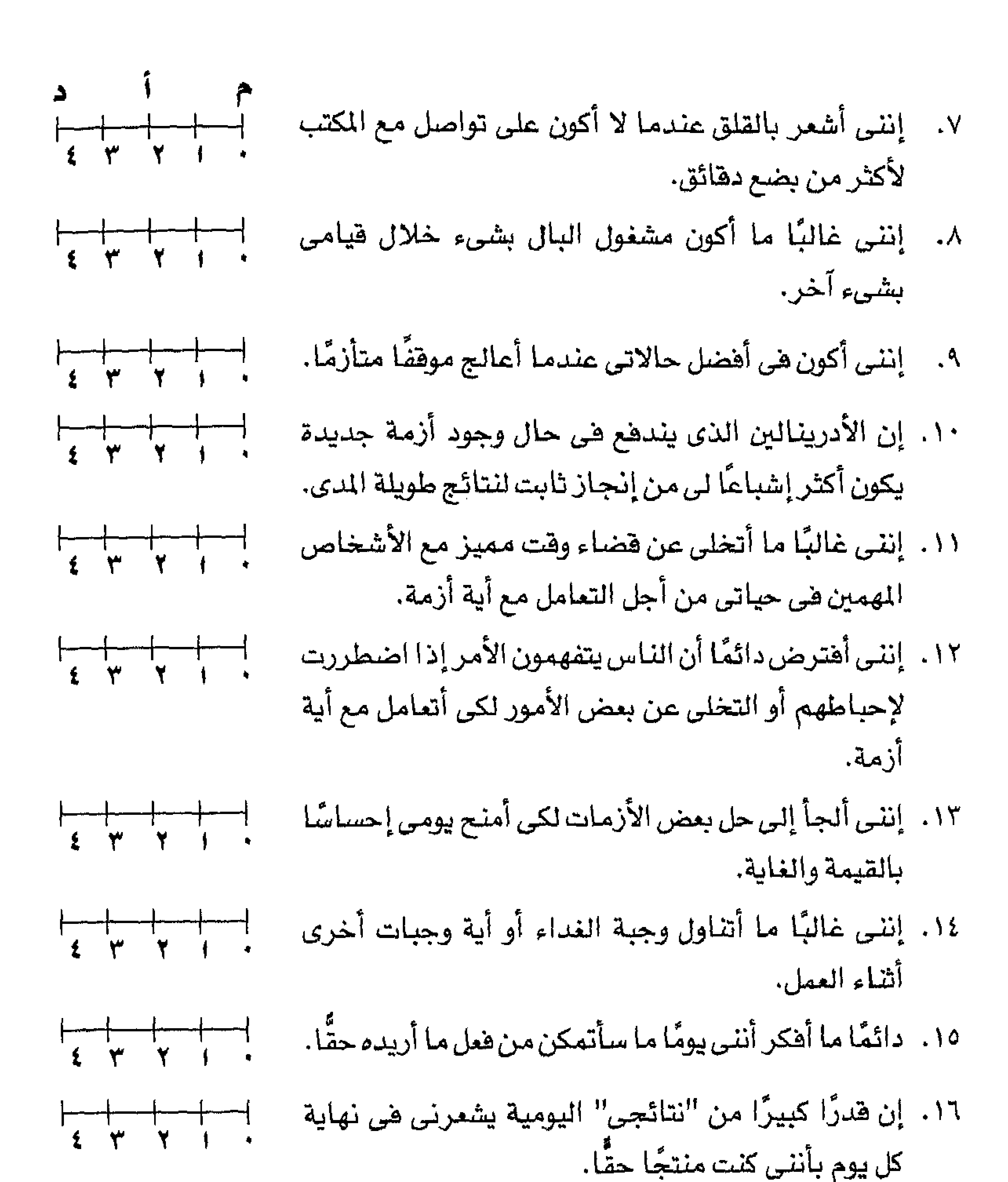




٤. إننى أشعر بالذنب حين أقتص من وقت العمل.

٥. دائمًا ما أجد نفسى فى حالة من الاندفاع بين الأماكن والأحداث.



٦. غالبًا ما أدفع الناس للتعجل حتى أستطيع إنجاز أى مشروع.



م أ د

٠ ١ ٢ ٣ ٤

٧. إننى أشعر بالقلق عندما لا أكون على تواصل مع المكتب لأكثر من بضع دقائق.

٨. إننى غالبًا ما أكون مشغول البال بشىء خلال قيامى بشىء آخر.

٩. إننى أكون فى أفضل حالاتى عندما أعالج موقفًا متأزمًا.

١٠. إن الأدرينالين الذى يندفع فى حال وجود أزمة جديدة يكون أكثر إشباعًا لى من إنجاز ثابت لنتائج طويلة المدى.

١١. إننى غالبًا ما أتخلى عن قضاء وقت مميز مع الأشخاص المهمين فى حياتى من أجل التعامل مع أية أزمة.

١٢. إننى أفترض دائمًا أن الناس يتفهمون الأمر إذا اضطررت لإحباطهم أو التخلى عن بعض الأمور لكى أتعامل مع أية أزمة.

١٣. إننى ألجأ إلى حل بعض الأزمات لكى أمنح يومى إحساسًا بالقيمة والغاية.

١٤. إننى غالبًا ما أتناول وجبة الغداء أو أية وجبات أخرى أثناء العمل.

١٥. دائمًا ما أفكر أننى يومًا ما سأتمكن من فعل ما أريده حقًّا.

١٦. إن قدرًا كبيرًا من "نتائجى" اليومية يشعرنى فى نهاية كل يوم بأننى كنت منتجًا حقًّا.

إننا نشعر بانتعاشة مؤقتة عندما نحل أزمات طارئة ومهمة، ومن ثم فإنه عندما تغيب الأهمية عن المشهد، فإن المعالجة الطارئة تكون غاية فى القوة، فننقاد باتجاه فعل أى شىء طارئ لمجرد البقاء فى حالة حركة. ومن ثم يتوقع الناس منا الانشغال الدائم، والعمل الكثير. وقد أصبح الانشغال رمزًا للمكانة المرموقة فى مجتمعنا - فإن كنت مشغولًا، فأنت مهم؛ وإن كنت غير ذلك، فلعلك تخجل من الاعتراف بهذا. إن الانشغال هو ما نجد فيه أماننا. إنه داعم للجدارة، ومحبوب، ومثير للبهجة. وهو أيضًا يعد عذرًا جيدًا لعدم التعامل مع الأشياء الأولى فى حياتنا.

"أود قضاء وقت مميز معك، لكن لدىَّ عمل يجب أن أؤديه، وثمة موعد نهائى لتسليم العمل، وهو مطلب طارئ. وأنت تتفهم هذا بكل تأكيد".

"كل ما فى الأمر أننى لا أملك وقتًا لممارسة الرياضة. أعرف أنها مهمة، لكن هناك أمورًا كثيرة ملحة فى الوقت الحالى. ربما ألتزم بها بعد تراجع وتيرة العمل قليلاً".

إن إدمان الطوارئ هو أحد سلوكيات التدمير الذاتى الذى يملأ بشكل مؤقت الفراغ الناتج عن الحاجات التى لا تتم تلبيتها، وبدلاً من تلبية تلك الحاجات، فإن أدوات ومناهج إدارة الوقت تقوم بتغذية هذا الإدمان. فهى تجعل تركيزنا منصبًّا دائمًا على ترتيب الأولويات اليومية للأشياء الملحة.

إن إدمان الطوارئ هو بدرجة الخطورة ذاتها التى تتسم بها أنواع الخضوع الشائعة الأخرى. وقائمة السمات التالية هى مما ثبت فى أمر الاستشفاء من الإدمان وليست حتى مرتبطة بإدارة الوقت، فهى تتعامل أساسًا مع إدمان أشياء من قبيل المواد الكيميائية، والمقامرة، والإفراط فى الطعام. لكن لاحظ أوجه الشبه![1]

تجربة الإدمان

١. تخلق أحاسيس يمكن توقعها والاعتماد عليها
٢. تصبح هى موطن التركيز الأساسى وتستحوذ على كامل الانتباه
٣. تقضى مؤقتًا على الألم وغيره من المشاعر السلبية
٤. توفر إحساسًا مصطنعًا بالاحترام الذاتى، والقوة، والسيطرة، والأمن، والألفة، والإنجاز
٥. تفاقم المشكلات والمشاعر التى كانت تستهدف علاجها فى الأساس
٦. تزيد من سوء القدرة على العمل، وتتسبب فى تدمير العلاقات

إن هذه السمات تصف بوضوح رائع وضعية إدمان الطوارئ. ومجتمعنا مغمور تمامًا فى تلك السمات، ففى كل مكان نجد إدمان الطوارئ موضع تعزيز فى حياتنا وثقافتنا.

"روجر": فى أحد برامجنا، كنت قد بدأت لتوى استعراض قائمة الطوارئ مع مجموعة من كبار المديرين التنفيذيين فى شركة متعددة الجنسيات. وفى الاستراحة، جاءنى المدير الأول من أستراليا وعلى وجهه ابتسامة ساخرة. وقال متعجبًا: "لا يمكننى تصديق هذا! إننى إذن مدمن تمامًا! إن ثقافة عملنا كلها تسير على هذا النحو. فنحن نعيش أزمات متعاقبة لا تنتهى. فلا شىء يتم عمله حتى يرفع أحدهم صوته بالقول: "الأمر طارئ"".

وأثناء حديثه، اقترب المسئول الثانى بالشركة ووقف بجانبه وأومأ مؤكدًا على كلامه. وتبادلا النكات حول موقفهما لدقائق لكن سخريتهما كانت تنطوى على مسحة باطنية جادة. ثم استدار إلى المدير الأول وقال: "هل تعلم، حين التحق هذا الرجل بشركتنا، لم يكن على هذه الحال. لكنه كذلك الآن".

ثم فتح عينيه بفهم جديد للواقع، قائلاً: "هل تعلم؟ إننى لست مدمنًا فقط، بل إننى محرض عليه أيضًا!".

من المهم أن ندرك أن الطوارئ فى حد ذاتها ليست المشكلة، بل المشكلة تكون حين نجعل من الطوارئ *العامل المسيطر* على حياتنا، دون عامل الأهمية. نحن نعتبر "الأشياء الأولى" هى الأشياء الطارئة. ونحن نتورط فى هذا الفعل، بل إننا حتى لا نتوقف لنسأل أنفسنا إن كان ما نفعله ضروريًّا أم لا. وبهذا تزداد الفجوة بين البوصلة والساعة. وكما أشار "تشارلز هوميل" فى كتيبه *ynnaryT* *:tnegrU eht fo*

إن المهمة التى تتسم بالأهمية نادرًا ما يكون من الواجب إنجازها اليوم، أو حتى خلال هذا الأسبوع... والمهمة الطارئة دائمًا ما تستدعى تصرفًا فوريًّا... فإن الجاذبية اللحظية لهذه الأفعال تبدو مهمة ولا يمكننا مقاومتها، وتلتهم طاقتنا. لكن من منظور الوقت، تبدأ سيادتها الخادعة فى الزوال، وبإحساس من الضياع، نتذكر المهمة الحيوية التى أهملناها جانبًا فى بادئ الأمر. وندرك أننا صرنا عبيدًا لطاغوت الإلحاح.[٢]

إن العديد من أدوات إدارة الوقت التقليدية تعزز فى الحقيقة إدمان الطوارئ. فالتخطيط اليومى وقوائم "الأنشطة" تجعل تركيزنا بالأساس موجهًا نحو تقديم الأشياء الطارئة وأدائها. وكلما زاد حجم الطوارئ فى حياتنا، قل حجم الأهمية فيها.

الأهمية

إن العديد من الأشياء المهمة التى تسهم فى أهدافنا الكلية وتمنح حياتنا الثراء والقيمة لا تنطوى غالبًا على عنصر الدفع أو الضغط. ولأنها ليست أمورًا "طارئة"، فهى الأمور التى يجب علينا العمل عليها.

ولكى نركز على قضايا الطوارئ والأهمية بشكل أكثر فاعلية، دعنا نلق نظرة على مصفوفة إدارة الوقت التالية. وكما ترى فهى تقسم أنشطتنا إلى أربعة أرباع. ونحن نقضى وقتنا على أحد هذه الأوجه الأربعة:

	الأشياء الطارئة	الأشياء غير الطارئة
الأشياء المهمة	**I** • الأزمات • المشكلات الملحة • المشروعات، والاجتماعات، والتحضيرات المرتبطة بمواعيد نهائية	**II** • الإعداد • الوقاية • توضيح القيم • التخطيط • بناء العلاقات • الاستجمام الحقيقى • التحفيز
الأشياء غير المهمة	**III** • المقاطعات، بعض المكالمات الهاتفية • بعض رسائل البريد، وبعض التقارير • بعض الاجتماعات • الكثير من الأمور القريبة الملحة • الكثير من الأنشطة الشائعة	**IV** • توافه الأمور، وانشغالات العمل • بعض المكالمات الهاتفية • الأشياء المضيعة للوقت • أنشطة "التهرب من العمل" • البريد غير المهم • مشاهدة التلفاز بإفراط

يمثل الربع الأول كلًّا من الأشياء "الطارئة"، و "المهمة". وفى هذا الصدد نحن نتعامل مع العملاء الغاضبين، أو الوفاء بالموعد النهائى لأية مهمة، أو إصلاح ماكينة معطلة، أو إجراء جراحة قلب، أو مساعدة طفل صغير يبكى نتيجة جرح أصابه. ويجب أن نقضى بعض الوقت فى الربع الأول. ففيه تكون الإدارة، والإنتاج، ووضع خبرتنا وحكمنا فى محك الاستجابة للعديد من الحاجات والتحديات. وإذا تجاهلنا هذا الربع، نكون قد دفنا أحياء. لكن ينبغى أيضًا أن نعرف أن ثمة أنشطة مهمة كثيرة تصبح ملحة بفعل التسويف؛ أو بسبب أننا لم نقم بما يكفى من الوقاية والتخطيط.

ويحتوى الربع الثانى على الأنشطة التى تتميز بـ "الأهمية" دون أن تكون "طارئة". وهذا هو ربع الجودة. وفيه نقوم بتخطيطنا طويل المدى، أو نتوقع المشكلات ونمنع وقوعها، أو نحفز الآخرين، أو نوسع عقولنا ونزيد مهاراتنا من خلال القراءة والتطوير المهنى المستمر، أو نتخيل طريقة مساعدتنا لابن أو ابنة تعانى من شىء، أو نعد للاجتماعات والمحاضرات المهمة، أو نستثمر علاقاتنا من خلال الإنصات الصادق العميق للآخرين. والوقت المتزايد الذى نقضيه فى هذا الربع *يزيد من قدرتنا على الفعل*. وتجاهل هذا الربع يزيد ويكبر حجم الربع الأول، ويؤدى إلى التوتر، والإنهاك، والأزمات العميقة التى تستنفد قوى صاحبها تمامًا. وعلى الجانب الآخر، فإن الاستثمار فى هذا الربع يقلص حجم الربع الأول. فالتخطيط، والإعداد، والوقاية هى أشياء تحول دون تغير الكثير من الأمور إلى أن تصبح أمورًا طارئة. ولا يسيطر الربع الثانى علينا؛ بل نحن الذين نسيطر عليه. فهذا الربع هو ربع القيادة الشخصية.

ويعتبر الربع الثالث طيفًا للربع الأول تقريبًا. وهو يتضمن الأشياء "الطارئة لكن ليست المهمة". وهذا ربع الخداع. فضجيج الإلحاح يخلق إيهامًا بالأهمية. لكن الأنشطة الحقيقية، إن لم تكن مهمة على الإطلاق، فهى مهمة فقط بالنسبة لشخص آخر، والعديد من المكالمات الهاتفية، والاجتماعات، والزوار غير المتوقعين كلها تندرج تحت قائمة هذا الربع. فنحن نقضى كثيرًا من الوقت فى هذا الربع للوفاء بأولويات وتطلعات الآخرين، معتقدين أننا فى الربع الأول حقًّا.

أما الربع الرابع فهو مدخر لتلك الأنشطة التى "ليست ملحة وليست مهمة". وهذا هو ربع الإهدار. وبالطبع لا ينبغى لنا الوجود فى هذا النطاق على الإطلاق.

لكن وجودنا الكثيف فى الربعين الأول والثالث يثخن جراحنا؛ فغالبًا ما "نفر" إلى الربع الرابع طلبًا للنجاة. ما طبيعة الأشياء فى الربع الرابع؟ إنها ليست بالضرورة أنشطة استجمام؛ لأن الاستجمام بمعناه الحقيقى هو أحد الأنشطة القيمة لدى الربع الثانى. لكن إدمان قراءة الروايات الخفيفة، أو اعتياد المشاهدة "السطحية" لبرامج التلفاز، أو الثرثرة حول مبرد المياه فى المكتب هى أنشطة ترقى لتكون من عوامل تضييع الوقت فى الربع الرابع، فالربع الرابع ليس نجاة؛ بل هو الدمار التام. ربما يكون له فى البداية ملمس حلوى غزل البنات، لكن سرعان ما نكتشف السراب.

ونحن نود أن نقترح عليك الآن بعد مطالعتك لمصفوفة إدارة الوقت أن تعيد التفكير فى الأسبوع الماضى من حياتك. فإن كان عليك أن تضع كل أنشطة أسبوعك الفائت فى واحد من هذه الأرباع، ففى أيها يمكن أن تقول إنك كنت تقضى معظم وقتك؟

فكر مليًّا وأنت تتدبر الربعين الأول والثالث. من السهل أن تعتقد أنه عندما يصبح أى شىء طارئًا، فإن هذا يكون علامة على أهميته. وتتمثل إحدى الطرق السريعة للتمكن من التفريق بين هذين الربعين هو أن تسأل نفسك عما إذا كان هذا النشاط الطارئ يسهم فى تحقيق أى هدف مهم. فإن لم يكن كذلك، فهو فى الغالب ينتمى إلى الربع الثالث.

وإن كنت مثل معظم الأشخاص الذين عملنا معهم، فهناك احتمال كبير بأنك تقضى معظم وقتك بين الربعين الأول والثالث. وما التكلفة؟ إن كانت الطوارئ هى ما يحركك، فما الأشياء المهمة – وربما حتى "الأشياء الأولى" – التى لا تلقى وقتك واهتمامك؟

تأمل مرة أخرى الأسئلة التى أجبت عنها فى بداية هذا الفصل:

ما النشاط الوحيد الذى ***تعرف*** *أنك إن فعلته على نحو رائع وبشكل مستمر فإنك ستجنى نتائج إيجابية كبرى فى حياتك الشخصية؟*

ما النشاط الوحيد الذى ***تعرف*** *أنك إن فعلته على نحو رائع وبشكل مستمر فإنك ستجنى نتائج إيجابية كبرى فى حياتك المهنية؟*

حلل فى أى مربع تندرج إجاباتك. وفى غالب ظننا أنها تندرج فى الربع الثانى. وبما أننا وجهنا هذه الأسئلة لآلاف الأشخاص، فقد وجدنا أن الغالبية العظمى من إجاباتهم تشير إلى سبعة أنشطة أساسية:

١. تحسين التواصل مع الناس
٢. الاستعداد بشكل أفضل
٣. التخطيط والتنظيم بشكل أفضل
٤. الاهتمام بالذات بشكل أفضل
٥. اغتنام الفرص الجديدة
٦. التنمية الذاتية
٧. التحفيز

وتقع جميع هذه الأنشطة فى الربع الثانى، فهى مهمة.

فلماذا لا يقدم عليها الناس إذن؟ ما الذى لا يجعلك تقوم بالأشياء التى حددتها فى الأسئلة السابقة؟

على الأرجح لأنها ليست طارئة. وليست ملحة. ولا تحفزك. بل أنت الذى تضطر لتحفيزها.

نموذج الأهمية

من الواضح أننا نتعامل مع العاملين معًا – الطوارئ والأهمية – فى حياتنا. لكن فى لحظات اتخاذ القرار اليومية، يغلب أحد العاملين على الآخر. وتبدأ المشكلة حين نعمل بالأساس وفق نموذج الطوارئ دون نموذج الأهمية.

عندما نعمل دون نموذج الأهمية، فإننا نحيا فى الربعين الأول والثانى. ونكون خارج الربعين الثالث والرابع، ومع قضائنا وقتًا أطول فى الإعداد، والوقاية، والتخطيط، والتحفيز، فإننا نقلص من حجم الوقت الذى نقضيه فى إخماد نيران الربع الأول. حتى إن طبيعة الربع الأول تتغير. فنحن هناك معظم الوقت باختيارنا وليس بضعف منا. وربما نختار أيضًا أن نجعل من شىء ما أمرًا طارئًا لأنه مهم.

وهذه رفيقة تطلعنا على هذه التجربة:

مؤخرًا، كانت إحدى صديقاتي تمر بأزمة في علاقتها. وكنت أنا مشغولة تمامًا بالعمل والبيت، لكنني كنت قادرة على ضبط الأمور والحفاظ على وقت شخصي لتجديد النشاط. وفي أحد الأيام، كان على جدول أعمالي ثلاثة اجتماعات، وإجراء بعض الصيانة للسيارة، والتسوق، وموعد غداء مهم حين اتصلت بي. علمت على الفور أنها تعاني يومًا عصيبًا وقررت سريعًا أن أتجاوز أنشطتي كلها وأقطع الطريق إلى بيتها والذي يأخذ ساعة كاملة. كنت أعلم أن اليوم التالي سيكون مثقلًا بنشاطات الربع الأول؛ لأن هناك أشياء لن أستطيع فعلها اليوم؛ لكن هذا الأمر كان مهمًا للغاية. لقد اخترت أن أضع نفسي في موضع يمكن فيه التعايش مع الطوارئ، لكنه كان قرارًا كان بإمكاني الشعور تجاهه بالارتياح.

في حلقاتنا الدراسية، غالبًا ما نطلب من الناس أن يحددوا المشاعر التي تتطابق مع النماذج المختلفة. فحين يتحدثون عن الطوارئ، غالبًا ما يستخدمون كلمات مثل: "مجهد" و"مستنفد الجهد" و"غير منجز" و"منهك". ولكن حين يتحدثون عن الأهمية، فإنهم يستخدمون كلمات مثل: "واثق" و"منجز" و"على الطريق الصحيح" و"ذي قيمة" و"مطمئن". ويمكنك أن تجري هذا الإجراء على نفسك. ما شعورك وأنت تعمل وفق نموذج أو آخر؟ هذه المشاعر يمكن أن تخبرك بالكثير عن مصدر الثمار التي تجنيها في حياتك.

أسئلة يطرحها الناس عن المصفوفة

إننا نعلم أن الحياة الواقعية ليست بدقة وحدود ومنطقية هذه الأرباع الأربعة التي طرحناها. فهناك ترابط بين الأرباع وبداخلها. فثمة تداخلات بين الأركان الأربعة. وهذه التصنيفات هي درجات بقدر ما هي أنماط.

وفيما يلي بعض الأسئلة الشائعة حول هذه المصفوفة:

- ***من بين الأمور الطارئة والمهمة التي تواجهنا، كيف نعرف ما يجب علينا فعله؟*** تلك هي المعضلة التي تملأ حياتنا. هذه هي الإشكالية التي تؤدي إلى شعورنا بالحاجة إلى التفوق والأداء بشكل أكبر وأسرع. لكن دائمًا *هناك* بشكل دائم شيئًا من بين كل الأشياء ينبغي أن يأتي أولًا. بشكل ما هناك

ربع أول للربع الأول، أو أن هناك ربعًا ثانيًا للربع الثانى. وسوف يكون سبيلنا لتحديد أيها أكثر أهمية فى أى وقت من الأوقات من بين القضايا الأساسية التى سنعالجها فى الفصول التالية من هذا الكتاب.

• ***هل من السيئ أن أكون فى الربع الأول؟*** كلا، ليس سيئًا. ففى الحقيقة أن قدرًا كبيرًا من الناس يقضون قدرًا كبيرًا من وقتهم فى الربع الأول. والسؤال الأهم هو لماذا توجد هناك. هل وجودك فى الربع الأول يعتمد على الطوارئ أم الأهمية؟ إن كانت الطوارئ هى السمة الغالبة، وحيث تخفت الأهمية، فسوف تنزلق إلى الربع الثالث - حيث إدمان الطوارئ. لكن إن كنت فيه بسبب الأهمية - وحيث تتراجع الطوارئ - فسوف تنتقل إلى الربع الثانى. ويمثل الربعان الأول والثانى الأشياء المهمة؛ وعامل الوقت فقط هو الذى يتغير. وتبرز المشكلة الحقيقية حين تقضى الوقت فى الربعين الثالث والرابع.

• ***من أين أحصل على الوقت لأقضيه فى الربع الثانى؟*** إن كنت تبحث عن وقت تقضيه فى الربع الثانى، فالربع الثالث هو أول مكان تأخذ منه وقتًا. والوقت المبذول فى الربع الأول هو للأشياء الطارئة والمهمة معًا - ونحن ندرك فعلًا أن علينا أن نكون فيه. ونعرف أيضًا أنه لا ينبغى علينا أن نكون فى الربع الرابع. لكن الربع الثالث يمكن له أن يخدعنا. ومفتاح الحل هو أن ننظر إلى جميع الأعمال من منظور أهميتها. بعدها سنتمكن من استعادة الوقت المفقود فى وهم الطوارئ، ونقضيه فى الربع الثانى.

• ***ماذا لو كنت فى بيئة يسودها الربع الأول؟*** إن بعض المهن تكون بطبيعتها فى الربع الأول معظم الوقت. فمثلًا: تتمثل وظيفة رجال الإطفاء، والعديد من الأطباء وموظفى التمريض، ورجال الشرطة، ومراسلى الأخبار، والمحررين فى أن يتجاوبوا مع الأشياء الطارئة والمهمة. وبالنسبة لهؤلاء، يظل من الأولى بالنسبة لهم قضاء الوقت فى الربع الثانى لسبب بسيط هو أنه يبنى قدرتهم على معالجة أنشطة الربع الأول، كما أن الوقت الذى نقضيه فى الربع الثانى يزيد من قدرتنا على الفعل.

- ***هل هناك شيء فى الربع الأول لا يطرأ علينا ويحتاج إلى اهتمام" فورى"؟***

بعض الأمور تصبح أزمات أو مشكلات فى طور الإعداد إذا لم نهتم بها. *وباختيارنا* أن نجعل هذه الأمور طارئة. إضافة إلى أن ما قد يبدو نشاطًا بالربع الثانى فى مؤسسة ما - مثل الرؤية الطويلة المدى، والتخطيط، وبناء العلاقات - قد يكون نشاطًا للربع الأول لدى كبار القادة بها. وتلك هى مسئولية الفرد وحده، فالحاجة إلى هذه الأشياء عظيمة جدًّا، وعواقب فعلها أو عدم فعلها مهمة أيضًا. فإن الحاجة بالنسبة للمدير التنفيذى هى "الآن"، فهى ملحة، وينبغى العمل عليها فورًا.

وتتمثل قيمة المصفوفة فى أنها تساعدنا على إدراك أثر الطوارئ والأهمية فى خياراتنا التى نتخذها بشأن كيفية قضائنا للوقت. فإنها تسمح لنا بأن ندرك المكان الذى نقضى فيه معظم وقتنا والسبب فى اختيارنا لهذا المكان بعينه. ويمكننا أيضًا أن نلاحظ أنه *كلما زادت درجة سيطرة الطوارئ، كان ذلك على حساب الأهمية.*

على الجانب المقابل الذى يزيد الأمر تعقيدًا

كما هى الحال مع إدمان المواد الكيميائية، فإن إدمان الطوارئ هو مسكن آلام مؤقت يتم الإفراط فى استخدامه. فهو يخفف من الألم الحاد الناجم عن الفجوة بين البوصلة والساعة. وقد يبدو المسكن جيدًا فى حينه؛ لكنه إشباع مخادع مثل حلوى غزل البنات. فإنه سريعًا ما يتبخر. ويبقى الألم. فإن مجرد الأداء بوتيرة أسرع لا يعالج الأسباب المزمنة، والمشكلات الخفية، *وسبب* الألم الحقيقى. إنه يقوم على القيام بالأمور التى تأتى فى المرتبة الثانية (أو الثالثة أو الرابعة) على نحو أسرع... لكنه لا يضع حلًا حقيقيًّا للألم المزمن الذى ينجم عن عدم وضع الأمور الأولى على رأس القائمة.

وللوصول إلى الأسباب الرئيسية حسب التسلسل الزمنى يجب التفكير بطريقة مختلفة. إن الفارق يشبه الفارق بين "الوقاية" و "العلاج" فى الطب. فالعلاج يتعامل مع الألم الحاد أو المستوى المؤلم من المرض؛ بينما تتعامل الوقاية مع مشكلات أسلوب حياة والمحافظة على الصحة. وهذان نموذجان مختلفان

تمامًا، وحتى لو جمع الطبيب بينهما، فإن واحدًا منهما عادة ما يسود على الآخر.

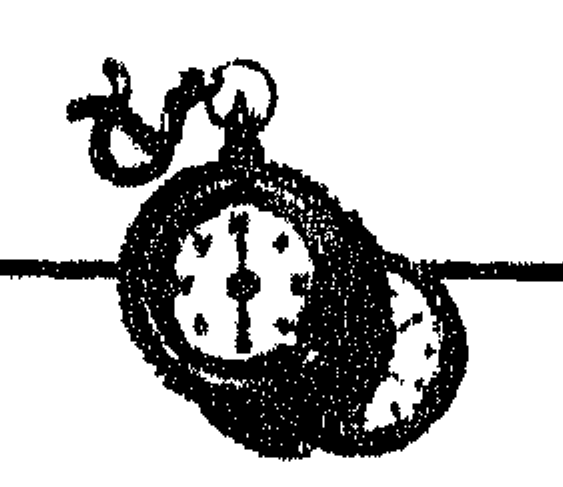
"ستيفن": لقد تلقيت علاجات من أطباء ينطلقون فى أسلوبهم من النموذجين، وهما مختلفان بالكلية. ويبحثان عن أشياء مختلفة تمامًا. فمثلاً، كان لدىَّ أطباء يعملون بالأساس انطلاقا من نموذج العلاج فنظروا فى التركيب الكيميائى لدمى، وقرروا أننى بخير بما أن مستوى الكوليسترول هو ٢٠٠. وكان هناك أطباء آخرون ينطلقون من نموذج الوقاية نظروا إلى تحليل دمى - وخاصة معدل الكوليسترول منخفض الكثافة وإجمالى نسبة الكوليسترول - وقالوا إننى لست بخير، ذلك أننى فى منطقة خطر متوسطة، ووصفوا لى أنظمة رياضية، وغذائية، وعلاجية.

إن معظمنا يدرك أن نسبة جيدة من مشكلاتنا الصحية تتعلق بأسلوب الحياة. وبدون "نداءات الاستيقاظ" الحادة مثل الأزمات القلبية، فإننا غالبًا ما نبقى فى أمان وهمى. فنحيا بالطريقة التى نريد أن نحيا بها - حيث نمارس القليل من الرياضة أو لا نمارس أى شىء منها مطلقًا، ونهمل التغذية السليمة، ونستنفد الطاقة - وعندما تحدث لنا مشكلة، نتوقع من الطب أن يصلح كل ما فسد. وبينما تتوافر لنا القدرة على نزع فتيل الألم بالوصفات والإسعافات الأولية، فإننا إن أردنا حقًّا إحداث فارق، فإنه يجب علينا التوصل إلى السبب الجذرى للألم. يجب أن نتبع منهج الوقاية على نحو واسع.

والشىء ذاته يصدق على كل مناحى حياتنا. وكما قال "أوليفر ويندل هولمز": "إننى قد لا أضحى بثمرة تين فى مقابل تحقيق البساطة فى شىء متوسط التعقيد؛ وقد أضحى بذراعى اليمنى فى مقابل الحصول على البساطة فى شىء به أقصى درجات التعقيد".[٣] إن الحلول البسيطة لهذا الجانب من التعقيد لا تعالج الحقيقة كاملة. فإنها قد تمنحنا الشعور بالسرعة والسهولة، ولكن وعودها لنا تكون جوفاء. ومعظم الناس يدركون هذا. فمن خلال خبرتنا نجد أن الناس قد بدءوا يملون الإسعافات الأولية وأقراص الأسبرين التى توفرها حلول العلاج السريع وأساليب قوانين الصيدلية الشخصية. فإنهم يريدون علاج وحل الأسباب المزمنة التى تمنعهم من وضع الأشياء الأولى على رأس قائمة الأولويات فى حياتهم.

فى الفصل التالى، نود منك الذهاب إلى ما هو أبعد من ألم المشكلات الحاد الذى تحدثنا عنه فى الفصلين الأول والثانى وننتقل إلى الأسباب الخفية والمزمنة. فنحن نود أن نذهب مباشرة إلى لب التعقيد؛ حيث الحقيقة الكاملة التى تؤثر على وقتنا وجودة حياتنا. والأفكار الثلاث الموجودة فى الفصل الثالث قد تتحدى أسلوبك فى التفكير، لكننا نشجعك على تحمل نتائج هذه الأفكار والتفاعل معها على مستوى شخصى أعمق. ونحن على إيمان بأنها سوف تضمن لك وجود معرفة أعمق ترتقى بنماذج العمل التى تنطلق منها، وستدفعك لرسم خرائط تصف لك وجهتك بدقة.

وانطلاقًا من هذه الأفكار - على الجانب الأبعد من التعقيد - تخرج لنا نماذج وعمليات بسيطة وقوية فى القسم الثانى الذى سيحفزك لوضع الأولويات على رأس القائمة فى حياتك بفاعلية.



٣: عش وحب وتعلم واترك تراثًا فى الحياة

إن فعل المزيد من الأشياء بسرعة أكبر لا يعد بديلًا لفعل الأشياء الصائبة.

مع انتقالنا من الطوارئ إلى الأهمية، يواجهنا سؤال أساسى: ما "الأولويات" وكيف يمكن لنا أن نضعها على رأس قائمة حياتنا؟

وفى قلب الجيل الرابع توجد ثلاث أفكار أساسية تحفزنا للإجابة عن هذا السؤال:

١. إشباع الحاجات والقدرات الأربع البشرية الأساسية
٢. حقيقة مبادئ "الشمال الصحيح"
٣. إمكانية استخدام الهبات البشرية الأربع

١. إشباع الحاجات والقدرات الأربع البشرية الأساسية

ثمة أشياء معينة تعد أساسية لتحقيق الإنجاز البشرى. وإن لم يتم الوفاء بهذه الاحتياجات الأساسية، فإننا نشعر بالخواء، والنقص. وقد نلجأ لملء هذا الفراغ من خلال إدمان الطوارئ. أو قد نشعر بالرضا الذاتى والإشباع اللحظى نتيجة للإنجاز الجزئى.

لكن سواء اعترفنا أو تعاملنا مع تلك الاحتياجات على مستوى واع أم لا، فإننا ندرك فى أعماقنا أنها موجودة. وهى حاجات مهمة. ويمكننا إقرارها من خلال تجربتنا الخاصة. ويمكننا إقرارها من خلال تجربة الآخرين. ويمكننا

إقرارها من خلال خبراتنا المجتمعية التى تمتد عبر العالم وعلى مر الزمن. وهذه الحاجات وجدت الاعتراف بها فى أدب الحكمة* عبر الزمن باعتبارها جوانب حيوية للإنجاز البشرى.

وجوهر هذه الحاجات موجز فى عبارة "عش وحب وتعلم واترك تراثًا فى الحياة". الحاجة للحياة هى حاجتنا *المادية* لأشياء مثل الطعام والملبس والمأوى والرخاء الاقتصادى والصحة. والحاجة للحب هى حاجتنا *الاجتماعية* للارتباط بأشخاص آخرين، وللشعور بالانتماء، والحب، وتلقى الحب من الآخرين. والحاجة للتعلم هى حاجتنا *الذهنية* للتطور والنمو. وحاجتنا لترك تراث فى الحياة هى حاجتنا *الروحية* للإحساس بالقيمة والغاية والانسجام الذاتى والإسهام.

فما مدى تأثير هذه الحاجات على وقتنا وجودة حياتنا؟ ربما تجد من المفيد أن تتدبر الأسئلة التالية:

- هل تملك الطاقة الكاملة والقدرة البدنية طوال اليوم - أم أن هناك أمورًا تحب فعلها لكنك لا تستطيع لشعورك بالتعب أو المرض أو عدم اللياقة؟
- هل أنت فى موقف تشعر فيه بالأمان المالى؟ هل أنت قادر على الوفاء بحاجاتك ولديك موارد جانبية تدخرها للمستقبل - أم أنك مدين، وتعمل لساعات طويلة، وبالكاد تفى بحاجاتك؟
- هل تتمتع بعلاقات ثرية ومُرضية مع الآخرين؟ هل أنت قادر على التعامل مع الآخرين بفاعلية من أجل إنجاز الأهداف المشتركة - أم أنك تشعر بالعزلة والوحدة، أو غير قادر على قضاء وقت مميز مع من تحب، أو تجد صعوبة فى العمل مع الآخرين بسبب سوء الفهم، أو سوء التواصل مع الآخرين، أو اختلاف التوجهات السياسية، أو الغيبة، أو توجيه اللوم والاتهام؟

*"أدب الحكمة" هو ذلك القسم من الأدب المجتمعى الكلاسيكى الفلسفى، الملهم الذى يتناول بالخصوص فن الحياة (انظر الملحق ج لمزيد من التوضيح والقراءات المقترحة).

- هل أنت فى عملية متواصلة من التعلم، والنمو، واكتساب رؤى ومهارات جديدة – أم أنك تشعر بالركود؟ هل أنت معاق عن التقدم الوظيفى أو غيره مما تحب فعله لأنك لا تملك التعليم أو المهارات اللازمة؟
- هل تملك إحساسًا حقيقيًّا بالاتجاه والغاية التى تلهمك وتثير حافزك وتدفعك – أم أنك تشعر بالغموض حيال ما هو مهم بالنسبة لك وعلى غير بينة مما تريد فعله فى حياتك؟

كلٌّ من هذه الحاجات على جانب كبير من الأهمية. *وأية واحدة من تلك الحاجات، إن لم تلب، فإنها تقلص من جودة حياتك*. إن كنت مدينًا، أو عليلًا فى صحتك، أو إن لم يكن لديك الطعام المناسب، أو الملبس، أو المأوى، أو إن كنت تشعر بالغربة والوحدة، أو إن كنت تشعر بالجمود الذهنى، أو إن لم يكن لديك إحساس بالغاية والتكامل، فإن مستوى جودة حياتك سيعانى. فالصحة النابضة بالحيوية، والأمان الاقتصادى، والعلاقات الثرية المُرضية، والتطور الشخصى والمهنى المستمران، والإحساس العميق بالغاية، والإسهام، والانسجام الذاتى هى الأمور التى تحقق جودة الحياة.

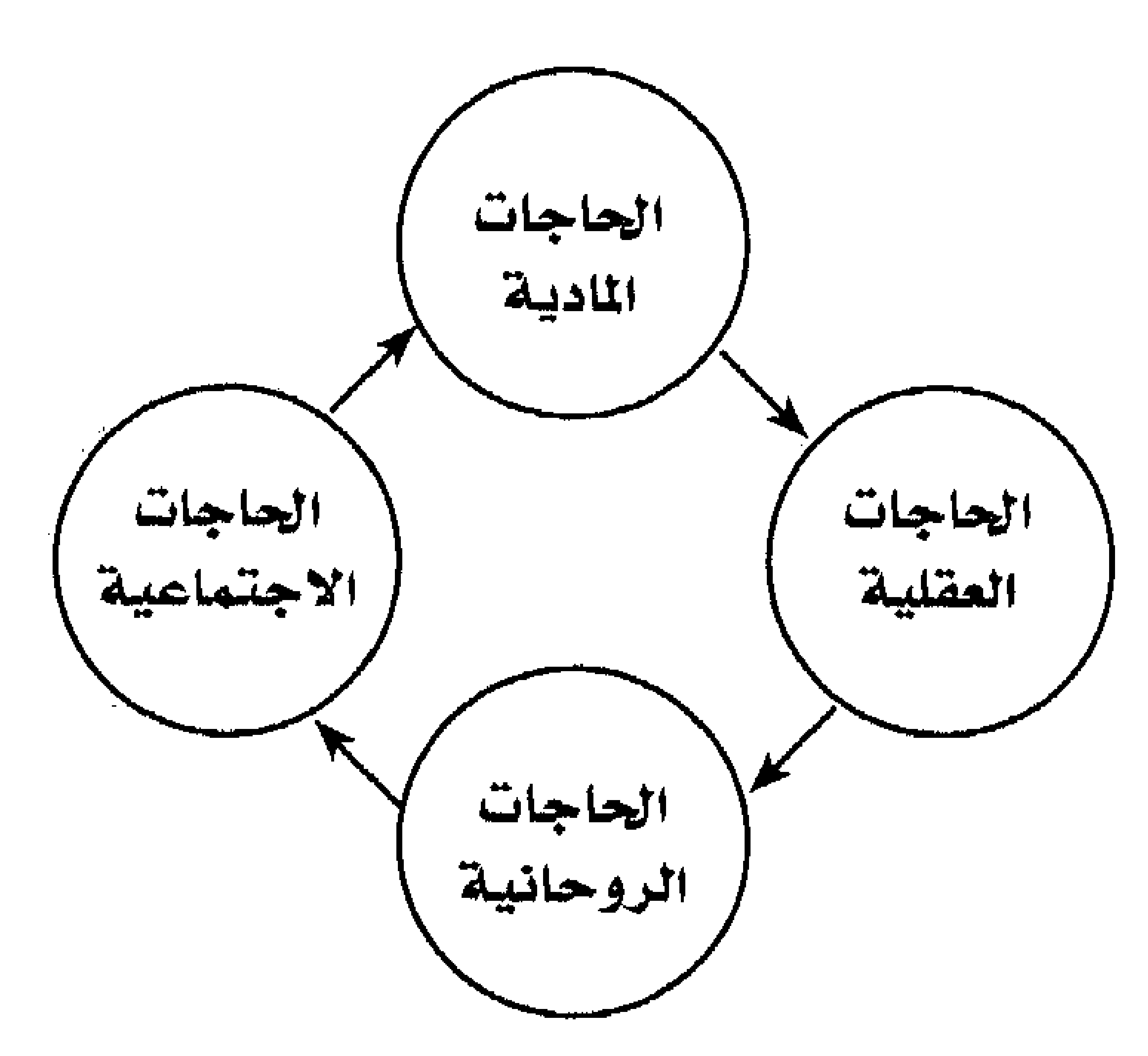
وأى من هذه الحاجات – إذا لم يتم إشباعها – يمكن أن تكون ثقبًا أسود يستنزف طاقتك وتركيزك. إن كنت تعانى ضائقة مالية، أو كنت فى خضم مأساة اجتماعية كالطلاق مثلًا، أو كنت تفقد صحتك، فإن هذه الحاجة التى لا يتم إشباعها قد تصبح العامل الطارئ، والضاغط، والمسيطر الذى يستهلكك. وهكذا تميل إلى تجاهل الحاجات الأخرى، وتعانى حياتك فى كل الأبعاد.

وأىّ من هذه الحاجات – إذا لم يتم إشباعها – قد تقودك إلى إدمان الطوارئ. وبينما تستجيب مرارًا وتكرارًا للمطالب الملحَّة التى لا يتم إشباعها، تصبح مع مرور الوقت مدير أزمات ممتازًا. وربما تبدأ بوضع أولويات للأزمات وتقوم بفعل الأشياء الطارئة منها بشكل أكثر كفاءة، وتقول لنفسك: "إذا كنت فى شغل مستمر، فأنا إذن فعال". وربما تجد الدعم فى ذلك من مستوى الأدرينالين المرتفع الذى يخمد النيران ويستجيب لمتطلبات الآخرين. لكن هذه الأنشطة لن تؤدى إلى نتائج تدعم جودة الحياة. فإنها لا تلبى الحاجات الكامنة. وكلما زادت

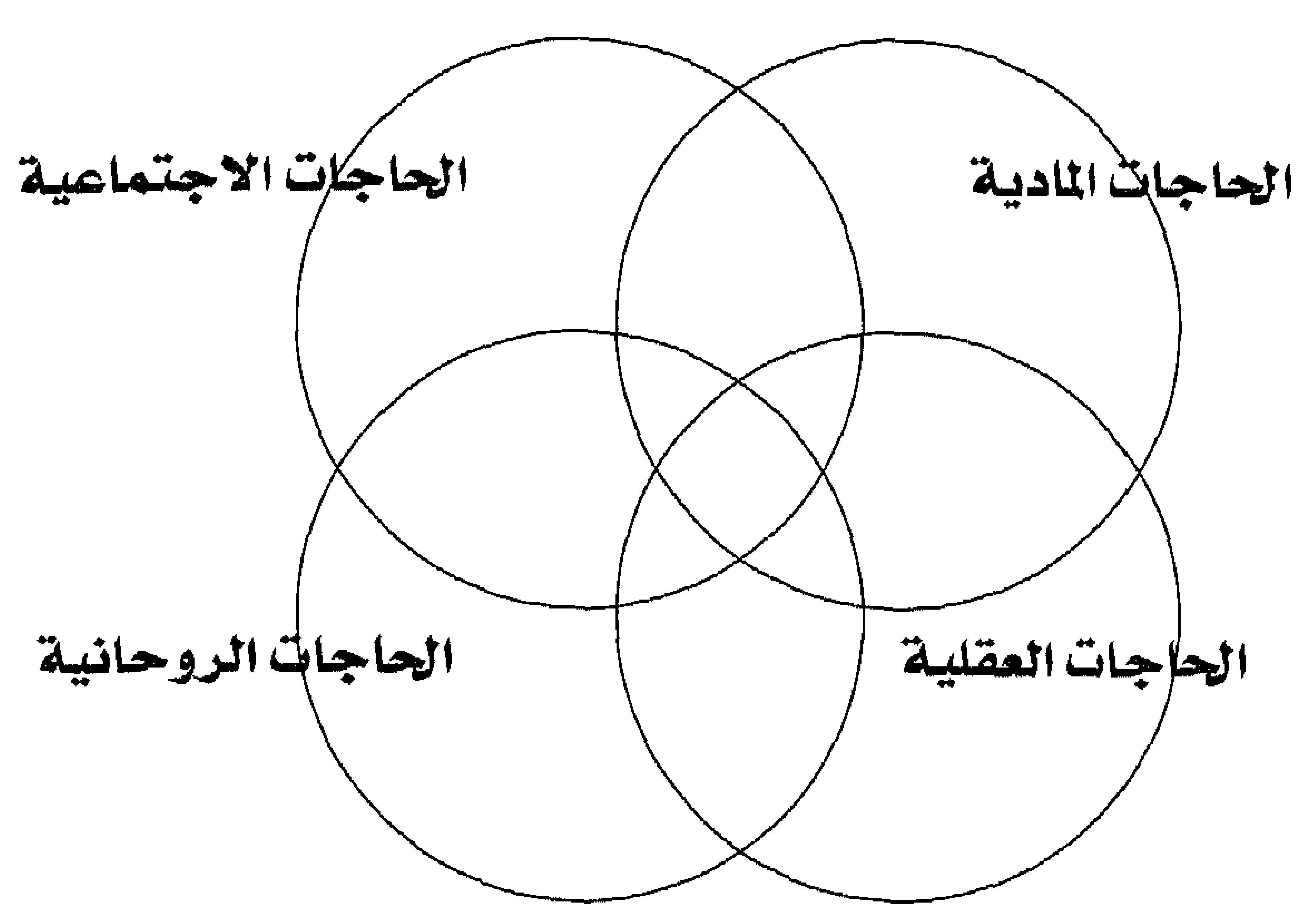
نسبة ما تحاول فعله من طوارئ، زاد إدمانك لها. ونحن نواصل الاستعاضة "بالنشوة" المصطنعة لتلبية المطالب الملحة الناجمة عن الإشباع العميق الحاصل من تلبيتنا الفعالة للاحتياجات الرئيسية الأربعة.

التوازن والتآزر بين الحاجات الأربع

هذه الحاجات حقيقية وعميقة ومتشابكة بشكل كبير. وبعضنا يدرك أن لدينا هذه الاحتياجات بالفعل، لكننا نميل إلى رؤيتها "كأجزاء" حيوية منفصلة ومستقلة. ونرى "التوازن" بينها فى التنقل السريع من إحداها إلى الأخرى بما يكفى لقضاء وقتٍ كافٍ فى كل منها على نحو منتظم.



لكن نموذج "القواعد المتصلة" يتجاهل حقيقة التآزر القوى فيما بين هذه الحاجات. فعندما تتداخل تلك الحاجات الأربع مع بعضها، فإننا نشعر حينها فقط بالتوازن الداخلى، والإشباع العميق، والبهجة.



فقط تأمل الفارق. إذا عملنا من منظور "القواعد المتصلة"، فربما نرى الحاجة المادية لكسب العيش منفصلة عن الحاجة الروحية للإسهام فى المجتمع. فيكون العمل الذى نختار القيام به مملاً، وكئيبًا، وغير مشبع. بل إنه ربما يكون مناقضًا لرفاهية المجتمع.

وإذا رأينا حاجتنا النفسية للتعلم والتطور منفصلة عن حاجتنا الاجتماعية لبذل حبنا للآخرين وتلقيه، فلعلنا لا نسعى أبدًا لأن نتعلم كيف نحب الآخرين بعمق وصدق. وبينما تتزايد معرفتنا الأكاديمية، قد تقل قدرتنا على الارتباط الصادق بالآخرين.

وإذا رأينا حاجتنا المادية منفصلة عن بقية الحاجات الأخرى، فقد لا ندرك بشكل كامل مدى تأثير حالتنا الصحية على كل من النواحى الأخرى. وعندما لا نشعر بالعافية البدنية، يكون من الصعب التفكير بمزيد من الوضوح، والارتباط بطرق أكثر إيجابية بالناس، والتركيز على الإسهام بدلاً من مجرد محاولة البقاء على قيد الحياة.

وإذا رأينا حاجتنا الروحية منفصلة عن بقية الحاجات، فقد لا ندرك أن ما نؤمن به تجاه أنفسنا وهدفنا له أثر بالغ على طريقة حياتنا، وحبنا، وتعلمنا. فعندما نقتصر على البعد الروحى أو نتجاهله من حياتنا يكون فى ذلك تأثير

بالغ على جميع الأبعاد الأخرى. فالقيمة والغاية هما ما يمنحان معنى للرضا فى بقية أبعاد الحياة.

وعندما نرى العلاقة المترابطة والتآزر القوى لهذه الحاجات الأربع، عندها فقط نندفع نحو تلبية هذه المطالب على نحو يحقق التوازن الداخلى والإنجاز البشرى العميق والسعادة. فيكون للعمل قيمة، وللعلاقات عمق ونماء، وتصبح الصحة مصدرًا لإنجاز الغايات القيمة.

ومن خلال إدراكنا لتداخل هذه الاحتياجات مع بعضها، ندرك أن السر فى إشباع أية حاجة لم يتم الوفاء بها بعد يتمثل فى معالجة غيرها من الاحتياجات وليس تجاهلها.

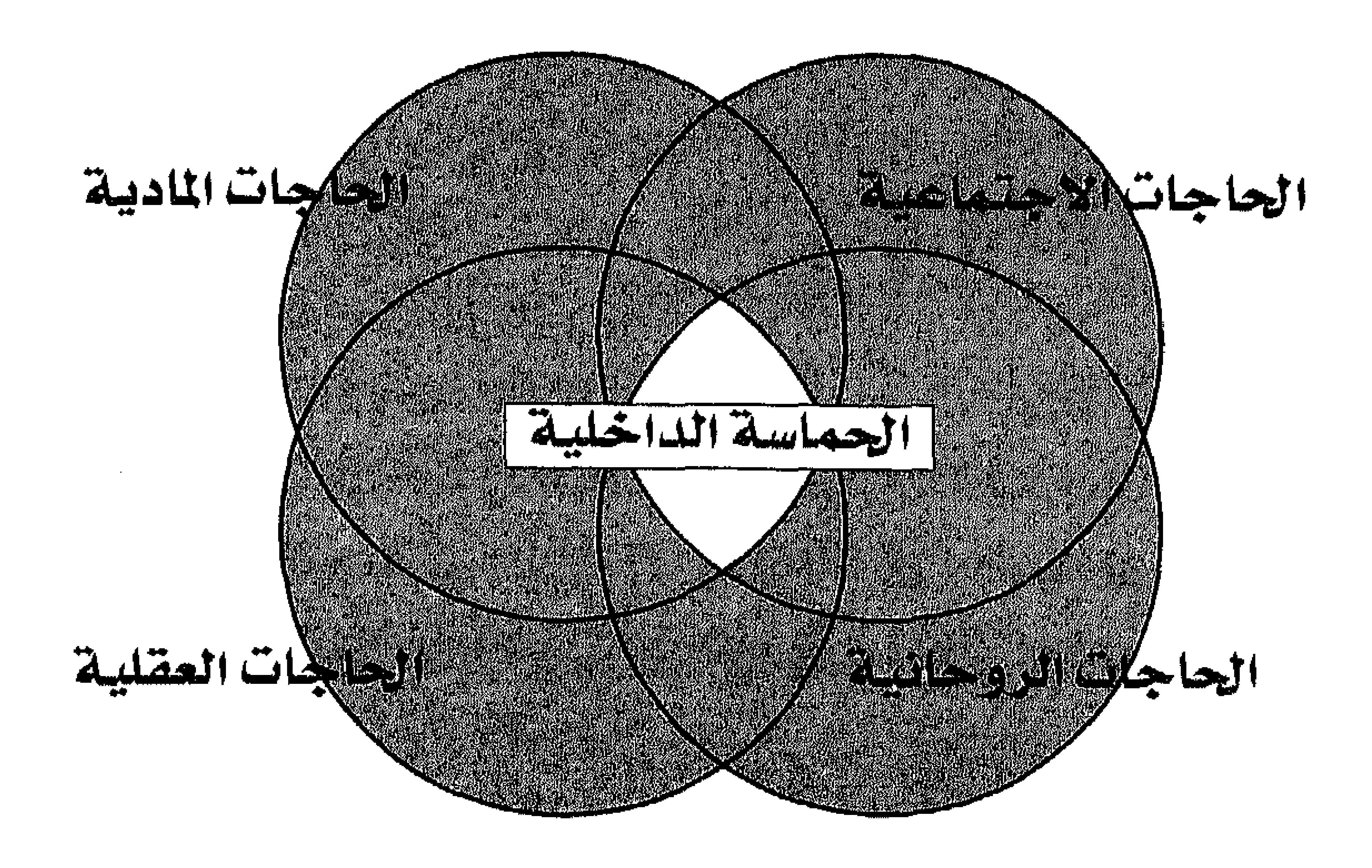
وهذا أحد مواطن قوة القيادة الشخصية، فبينما ترتكز الإدارة على المشكلات، ترتكز القيادة على الفرص. وبدلًا من رؤية المشكلة بطريقة مجزَّأة وميكانيكية - كقطعة مكسورة تحتاج إلى إصلاح - تكون النظرة إليها على أنها جزء لا يتجزأ من إطار من التآزر؛ حيث ينظر إلى ما حول المشكلة من مؤثرات، ولما يرتبط بها، ولما يمكن أن يؤثر فيها؛ ناهيك عن المشكلة نفسها.

فإن كنت تواجه مشكلة فى الجانب المادى، مثلًا - كأن تكون مدينًا أو تواجه أزمة اقتصادية - فبدلًا من أن تتجاهل الاحتياجات الاجتماعية، والذهنية، والروحية، يمكنك أن تطلب المساعدة والمشورة من أشخاص آخرين، وتزيد من خبرتك فى إدارة المال ووعيك بخيارات حل المشكلات، وتحديد سبب لرغبتك فى الخروج من ربقة الدين يمنحك قيمة، ومعنى، وغاية لأى مسار تختار خوضه. ومن خلال تعاملك مع هذه الاحتياجات على اعتبار ترابطها مع الحاجة المادية، يصبح لديك الدافع لتلبية هذه الحاجة بأكثر الطرق فاعلية.

وإن كانت لديك مشكلة فى الناحية الاجتماعية - كأن تكون معرضًا للطلاق مثلًا - فإن اهتمامك بالنواحى المادية، والذهنية، والروحية من حياتك سيزيد من قدرتك على التعامل مع الأمر. فمن خلال ممارسة الرياضة والاهتمام بصحتك، وبدراسة وتعلم المزيد حول طبيعة العلاقات، وتقوية إحساسك بالغاية والقيمة فى حياتك، فإنك تعزز الأسباب التى تدفعك لمواجهة مشكلتك الاجتماعية على أفضل وجه ممكن.

الحماسة الداخلية

إن إشباع الحاجات الأربع بطريقة متكاملة يشبه امتزاج العناصر فى الكيمياء. عندما نصل إلى "الكتلة الحرجة" للتكامل، نجد احتراقًا فوريًّا - انفجارًا للتآزر الداخلى يشعل نارًا داخلية تمنح الحياة الرؤية، والشغف، وروح المغامرة.



ويكمن مفتاح الوصول إلى الحماسة الداخلية فى حاجتنا الروحية لترك تراث فى الحياة. *فهى تحوِّل بقية الاحتياجات إلى قدرات مساهمة*، فيصبح الطعام، والمال، والصحة، والتعليم، والحب موارد تسهم فى المساعدة على إشباع الحاجات غير الملباة لدى الآخرين.

تأمل التأثير الحادث على الطريقة التى نقضى بها وقتنا وعلى جودة حياتنا عندما نكون قادرين على تلبية حاجاتنا بفاعلية وتحويلها إلى قدرة على الإسهام والبذل. لقد وضع "إبراهام ماسلو" أحد مؤسسى علم النفس الحديث، "هرم الحاجات" الذى حدد فيه "إشباع الرغبات الذاتية" باعتباره أعظم مراتب التجربة الإنسانية. ولكنه فى سنواته الأخيرة، قام بمراجعة نظريته الأولى واعترف بأن ذروة التجربة الإنسانية ليست فى "إشباع الرغبات الذاتية" بل فى "تجاوز الرغبات الذاتية" أو أن تحيا لغاية أسمى من الذات.[١]

وهو ما تعبر عنه كلمات "جورج برنارد شو":

هذه هى السعادة الحقيقية فى الحياة... أن تتم الاستعانة بك لتحقيق غاية ترى بنفسك أنها جليلة... وأن تكون قوة للطبيعة بدلًا من أن تكون كتلة ضئيلة محمومة أنانية تمتلئ مرضًا وبؤسًا وتسعى شاكيًا من أن العالم لم يكرس نفسه ليجعلك سعيدًا... إننى أرى أن حياتى تنتمى إلى المجتمع بكامله وطالما كنت حيًّا فسيبقى لى الشرف أن أبذل العطاء قدر استطاعتى. إننى أريد أن تكون قدرتى قد استُغلت بكاملها حين تأتى ساعة موتى، فبقدر اجتهادى فى عملى بقدر ما يمتد عمرى. إننى أبتهج بالحياة من أجل الحياة نفسها. إن الحياة ليست مجرد شمعة سريعة الزوال، بل إنها مصباح ساطع علىَّ حمله لبرهة وأريد أن أجعله أكثر توهجًا قدر الإمكان قبل أن أقوم بتسليمه إلى الأجيال المقبلة.[٢]

روجر: خلال أحد أحدث برامجنا فى القيادة المرتكزة على المبادئ والذى كان مستمرًّا لأسبوع كامل، اقترب منى شخص وسألنى إن كان بإمكانه إطلاعى على شىء يقلقه. فحددنا مكانًا فى الشرفة المطلة على بحيرة جميلة وملعب للجولف، وجلسنا هناك لتبادل الحديث.

وبينما أنا أنظر إلى الرجل، وجدت صعوبة فى محاولتى تخيل المشكلة التى يريد الرجل مناقشتها. لقد كان رجلًا مذهلًا – فهو فى الخمسينيات من العمر، ويعمل نائب رئيس شركة متعددة الجنسيات، ولديه أسرة رائعة. وكان مشاركًا فعالًا فى البرنامج وكان يبدو أنه مستوعب لكل ما يقال.

اعترف قائلًا: "لقد شعرت بعدم ارتياح متزايد مع مرور هذا الأسبوع. ولقد بدأ الأمر بهذا التدريب مساء الإثنين...".

وشرع فى سرد بعض من تاريخه لى. فقد نشأ فى بلدة صغيرة فى ميدويست حيث كان رياضيًّا نشطًا، وطالبًا جيدًا، وولدًا مهذبًا. وتابع طريقه نحو الجامعة حيث بقى كذلك ناشطًا فى عدة أندية وبرامج. ثم حصل على أول وظيفة كبيرة له، ثم الزواج، ثم إنجاب طفل، ثم السفر إلى الخارج لأول مرة، ثم حصوله على ترقيات، ثم شرائه بيتًا جديدًا، ثم رزق بطفل آخر، ثم رقى ليكون نائب رئيس. وبينما أنا أنصت للقصة، كنت أنتظر متلهفًا أن يأتى على ذكر مشكلته – وكنت أنتظر كارثة كبرى بحياته دمرت أركانها من حوله.

فى النهاية قال: " مشكلتى أن حياتى مليئة بالأشياء الجيدة - منزل فخم، سيارة جميلة، وظيفة جيدة، وحياة حافلة. لكنك إن طلبت منى التفكير العميق فى حياتى، وفى الأشياء الأكثر أهمية فيها، فسترى قصورًا كبيرًا.

فى معظم مراحل حياتى - كمراهق، وكطالب بالجامعة، وكشاب - كنت مرتبطًا بقضية من نوع ما. لقد أردت أن أحدث فارقًا فى هذا العالم، بأن أسهم فيه بشكل قيم.

وحين فكرت فيما هو أكثر أهمية بالنسبة لى، أدركت فجأة أننى خلال السنوات الماضية، فقدت ذلك الشعور، وذلك الإحساس بالغاية. لقد سكنت فى غمرة إحساس بالأمان، لم أعد أحدث فارقًا. لم أعلم أولادى أن يحدثوا الفارق. بقيت فقط أراقب الحياة تمر عبر السياج الشجرى لنادينا الريفى" .

راقبت بكل اهتمام التغير الكامل فى سلوكه وهو يتابع القول: "لكننى اتخذت قرارًا. لقد عزمت على إعادة علاقتى بمؤسسة خيرية اعتدت العمل معها فى السابق. وهى مؤسسة تقوم بعمل رائع فى مساعدة الناس فى دول العالم الثالث. وأردت أن أكون جزءًا منها" .

ثمة بريق رأيته فى عينيه، وإحساس بالغاية فى كلماته. فكان مشحون الهمة تمامًا. كان سهلًا أن تدرك أن جودة حياته فى السنوات القليلة التى تسبق تقاعده وما بعد التقاعد - وكذلك جودة حياة الكثيرين غيره فى هذا العالم - ستتأثر كثيرًا بالأثر الذى سيخلفه.

أيًّا كان الشىء الذى نقدره، تبقى الحقيقة أن كل ناحية من نواحى الإنجاز البشرى تعد شيئًا أساسيًّا لجودة الحياة. هل تفكر فى أى استثناء - أى شخص لا يملك هذه الحاجات والقدرات البدنية والاجتماعية والذهنية والروحية؟ هل تعرف أيًّا من مشكلات إدارة الوقت التى لا ترتبط فى جذورها بتلبية واحدة من تلك الحاجات؟

٢. حقيقة مبادئ "الشمال الصحيح"

بقدر "أهمية" تلبية تلك الحاجات، تأتى أهمية الطريقة التى تكون بها هذه التلبية. إن قدرتنا على خلق جودة لحياتنا هى تابعة لدرجة اتساق حياتنا مع الحقائق الخارجية خلال سعينا لتلبية تلك الحاجات الأساسية.

هل يمكنك أن تغلق عينيك الآن وتشير ناحية الشمال؟ حين نسأل المشاركين فى حلقاتنا الدراسية أن يفعلوا ذلك، فإنهم يفاجأون حين يفتحون أعينهم ليجدوا الجميع يشيرون فى كل اتجاه. إن كنت فى بيتك، فقد يكون من السهل عليك الإشارة للشمال حيث تكون على دراية كاملة بالاتجاهات ومدركًا للمحيط من حولك. لكنك إن كنت خارج بيتك - وبدون علامات مميزة - فلن تجد تلك المهمة سهلة تمامًا.

هل من المهم بالنسبة لنا أن نعرف "الشمال الصحيح"؟ ربما يجيب معظم الناس بنعم. إننا لو أخطأنا التحديد درجة واحدة فقط خلال رحلة طيران من سان فرانسيسكو فقد ينتهى بنا المطاف فى موسكو بدلًا من القدس.

فما هو "الشمال"؟ هل هو مسألة رأى؟ هل هو شىء ينبغى التصويت عليه لتحديده؟ هل هو شأن متعلق بالعملية الديمقراطية؟ كلا، هذا غير صحيح. لأن "الشمال" حقيقة مستقلة عنا.

إن حقيقة "الشمال الصحيح" تمنح معنى وقيمة لما نحن فيه، ولما نحن متجهون إليه، وسبب اتجاهنا إليه. وبدون بوصلة أو نجوم أو فهم دقيق لموقع وجودنا، ستكون لدينا مشكلة فى تحديده، لكنه دائمًا موجود.

وكما هى الحال تمامًا مع حقيقة "الشمال الصحيح" فى العالم المادى هناك قوانين السبب والنتيجة الخالدة، والتى تدير عالم الفاعلية الشخصية والتفاعل الإنسانى. وخلاصة معارف العصور تبرز هذه المبادئ باعتبارها موضوعات متكررة، وعناصر أساسية لكل شخص أو مجتمع عظيم فعلًا. وبوضع هذا فى الاعتبار، فإننا نود أن نستكشف "الشمال الصحيح" فى البعد الإنسانى، وأن نرى كيف يمكن لنا أن نخلق بوصلة داخلية تدفعنا لضبط مسار حياتنا مع هذه المبادئ الحاكمة. وفى استخدامنا عبارة "الشمال الصحيح" توجد استعارة مجازية عن الأسس أو الحقائق الخارجية، فإننا لا نفرق بين الاختلافات التقنية مثل: "الشمال الصحيح" و"الشمال المغناطيسى" و"الشمال الكهربائى".

ما لا يعد من المبادئ

عندما نتحدث عن المبادئ فمن الضرورى أن نعرف ما لا يعد من المبادئ بقدر أهمية معرفتنا بالمبادئ.

نحن لا نتحدث *هنا* عن *القيم*. فبعضنا يعتقد أنها لمجرد تقديرنا لشىء ما، فإن تحقيقه سيزيد من جودة حياتنا. فنقول لأنفسنا: "سأكون أكثر سعادة ورضا حين أحصل على المزيد من المال...حين أحظى بالتقدير لما أتمتع به من موهبة...حين أمتلك منزلاً فخمًا أو سيارة جديدة...حين أحصل على درجتى الجامعية".

ولكن التركيز على القيم هو أحد أكبر مواضع الخداع فى منهج إدارة الوقت التقليدى. إنه عبارة عن مضمون بلا سياق. إنه يدفعنا نحو تصور النجاح، وتحديد الأهداف، وصعود السلالم دون فهم لحقائق الشمال الصحيح التى ينبغى أن تعتمد عليها هذه الجهود حتى تصبح على درجة من الفاعلية. إن هذا المنهج يقول بشكل أساسى: "إن "الأشياء الأولى" هى أولوياتك. فأنت تحدد ما تقدِّره ثم تسعى نحو تحقيقه بكفاءة". وهذا قد يقود إلى الغرور - أن نعتقد بأننا قوانين حاكمة لأنفسنا، وأن ننظر إلى الآخرين باعتبارهم مجرد "أشياء" أو موارد تساعد فى إنجاز ما نريد فعله.

إن القيم لن تعود علينا بنتائج ترفع من جودة الحياة...*إلا إذا كنا نمنح القيمة للمبادئ الحاكمة*. إن من الجوانب الفعالة فى الجيل الرابع أن تتمتع بما يكفى من التواضع لتدرك أن هناك "أشياء أولى" مستقلة عما تكن له التقدير. وترتبط جودة الحياة بمدى تحديد "الأشياء الأولى" بالنسبة لنا واندفاعنا لجعلها حقًّا هى الأشياء الأولى بالنسبة لنا فى حياتنا. وترتبط كذلك بأن نتواضع لندرك أن جودة الحياة تتعلق بـ "الجماعة" وليس بـ "الفرد" -إننا نحيا حقيقة من تداخل الوفرة والإمكانية التى لا يمكن إدراكها إلا من خلال التفاعل مع الآخرين على نحو حقيقى تآزرى كامل.

إن كل الأمانى وحتى كل العمل فى هذا العالم، إن لم يبن على أسس صالحة، فلن ينتج عنه حياة جيدة. لا يمكن الاكتفاء بالحلم. ولا يكفى مجرد المحاولة. لا يكفى أن نضع أهدافًا أو نرتقى سلمًا. لا يكفى أن نقيم ما نرغب بتحقيقه. فلا بد من بذل الجهد بناءً على حقائق عملية تأتينا بالنتائج. وحينها فقط يمكننا أن نحلم، وأن نضع الأهداف، وأن نعمل على تحقيقها بثقة.

ونحن أيضًا لا نتحدث عن الممارسات. ففى زحمة التعقيد، نميل إلى طلب الأمن فى الممارسات - وهى طرق محددة موصوفة لفعل الأشياء. فنركز على طرق الفعل بدلاً من التركيز على النتائج، ولسان حالنا يقول: "أخبرنى فقط بما

يجب فعله. أخبرنى بالخطوات"، فربما نتحصل على نتائج إيجابية من خلال اتباع ممارسة معينة فى موقف معين، لكننا إن حاولنا استخدام ذات الممارسة فى مواقف أخرى، نجدها غير مجدية فى أغلب الأحوال. وحين نواجه مواقف ليس لها إجراءات موصوفة محددة لها، فإننا نشعر بالضياع والعجز.

ويقول "أرنولد توينبى"، عالم التاريخ العظيم إن التاريخ كله يمكن إجماله فى معادلة بسيطة؛ التحدى، والاستجابة. التحدى تخلقه البيئة، ثم يخرج الفرد، أو الظرف، أو المجتمع بالاستجابة. ثم يبرز تحدٍ آخر يتسبب فى استجابة أخرى. وتتكرر المعادلة باستمرار.

لكن المشكلة هى أن هذه الاستجابات تصبح مقننة. فيتم ترسيخها. وتصبح جزءًا رئيسيًّا من طريقة تفكيرنا وطريقة أدائنا. قد تكون إجراءات جيدة، وممارسات مضبوطة. لكن حين يواجهنا تحدٍ جديد فإن الممارسات القديمة لا تكون صالحة للتطبيق على التحدى الجديد. فتصبح طرقًا بائدة تجاوزها الزمن. ونكون نحن فى خلاء البرية نحاول شق طريقنا بخريطة طريق.

إن مجتمعنا ذا الطبيعة الانقسامية الميكانيكية يجعلنا دائمًا عرضة لكم متنوع هائل من التحديات، ولذا فإننا نتشبث بممارسات وأسس وأنظمة للتمتع بشىء ينتجه التوقع فى حياتنا، ومرة بعد مرة أخرى، تبدد التحديات هذه الإجراءات. وهنا يكون زوال الأشخاص والمؤسسات - حتى بالنسبة للأسر التى لا يستطيع فيها الوالدان استيعاب حقيقة أن أولادهم يواجهون أنواعًا مختلفة من التحديات غير تلك التى واجهوها هم فى سنوات نشأتهم.

إن قوة المبادئ تكمن فى كونها حقائق شاملة خالدة. وإذا فهمنا وعشنا حياتنا اعتمادًا على هذه المبادئ، أمكننا التكيف معها بسرعة؛ وأمكننا تطبيقها فى كل مكان. وحين نعلِّم أبناءنا المبادئ بدلًا من تعليمهم الطرق والممارسات، فإن هذا يكون إعدادًا أفضل للتعامل مع التحديات المستقبلية المجهولة. فقد يمكننا فهم التطبيق من مواجهة تحدى اللحظة، لكن من خلال فهم المبدأ يمكننا مواجهة تحدى اللحظة بطريقة أكثر فاعلية ونندفع لمواجهة آلاف التحديات المستقبلية أيضًا.

ونحن أيضًا لا نتحدث عن " المعتقدات" لأن المبادئ تتعامل مع المعنى والحقيقة، فإن بعض الناس قد يميلون لربط ما نقوله عن المبادئ بتجاربه السلبية أو

الإيجابية بالمؤسسة الدينية. وحين ندرس فى أنحاء مختلفة من العالم، نجد أناسًا يعبرون عن تقديرهم لنا؛ "لتجديدنا لأخلاقيات الفضيلة"، أو "لذكرنا لتعاليم دينية قديمة" أو تقديم رسائل تكون "قريبة جدًّا من الفلسفة الدينية". وعلى الجانب الآخر، هناك قليلون يبالغون فى الرضا حين يستمعون إلى تعاليمنا حيث يجدونها "خرقًا للمعتقدات". فالمعتقدات بالنسبة لهم لا تكون إيجابية بالضرورة. وعلى الجانب الآخر تمامًا من هذا، هناك البعض ممن يتساءلون عما إذا كان ما ندرسه عن مركزية المبادئ هو إنسانى تمامًا ويتجاهل المعتقدات بشكل كامل.

إن ما نتحدث عنه هنا ليس معتقدًا. فنحن هنا لا نتعامل مع قضايا مثل العبودية، أو الحياة بعد الموت، أو حتى مصادر هذه المبادئ. *نحن نعتقد أن هذه قضايا مهمة على كل منا أن يتناولها*. لكن هذه القضايا خارج إطار تناول هذا الكتاب. ونحن لا نناقش سبب وجود "الشمال الصحيح"، أو من أين، أو كيف جاء. نحن ببساطة نتعامل مع حقيقة أنه موجود وأنه يتحكم فى جودة حياتنا. وفى حين نجد دلائل على هذه المبادئ فى المخطوطات القديمة، فإن تفاصيلها خرجت من عقول، وأقلام عبر العالم وعبر كل العصور من خلال أفكار وأقلام وكلمات الفلاسفة، والعلماء، والملوك، والفلاحين، ورجال الدين من جميع أنحاء العالم.

وهذه المبادئ أحيانًا ما تسمى بأسماء مختلفة مع اختلاف تفسيرها فى الأنظمة المختلفة للقيم. فكما قال "إيمرسون" فى مبدأ النزوع لفعل الخير: "بالنسبة لكل الأشياء التى تنبع من تلك الروح نفسها، يختلف فى تسميتها وفق تطبيقاتها المختلفة لتصبح حبًّا أو عدلًا أو زهدًا، تمامًا كما يأخذ المحيط أسماء مختلفة مع اختلاف السواحل التى يطل عليها". [٢] إن المبادئ الأساسية موجودة، ومميزة – رغم اختلاف الأسماء فى بعض الأحيان – فى كل الحضارات الكبرى عبر الزمن.

نحن إذن لا نتحدث عن القيم، ولا عن الممارسات، أو عن المعتقدات. إن ما نتحدث *عنه* هو حقائق الشمال الصحيح التى تعتمد عليها جودة حياتنا. هذه المبادئ تعالج الأشياء التى ستحقق لنا السعادة والحياة الجيدة على المدى الطويل. وهى تتضمن مبادئ مثل مبدأ الخدمة والمعاملة بالمثل. وهى مبادئ

تتعامل مع عمليات النمو والتغيير. وهى تتضمن القوانين التى تحكم الإشباع الفعال للاحتياجات والقدرات الأساسية البشرية.

وفى الفصول التالية، سنقدم الكثير من المبادئ التى ستكون أساسية لتحقيق الحياة الجيدة. وهدفنا الكلى ليس الشمولية؛ لكن هدفنا هو التأكيد على فاعلية منهج حياة يعتمد على البحث والجهد الدائمين من أجل حياة متوافقة مع هذه الحقائق الخالدة المحفزة.

ما يعتبر من المبادئ: قانون المزرعة

من بين أفضل الطرق لكى ندرك كيف تحكم هذه الحقائق العارضة هو أن نتأمل قانون المزرعة. فى الزراعة، يمكننا بسهولة أن ندرك ونؤمن بالقوانين والمبادئ الطبيعية التى تحكم العمل وتحدد حجم المحصول. لكن فى الثقافات الاجتماعية والتجارية، نعتقد أحيانًا أن بإمكاننا تجاوز العمليات الطبيعية، ومخالفة النظام، والفوز رغم ذلك. وهناك دلائل كثيرة تبدو داعمة لهذا الاعتقاد.

فمثلًا، هل سبق أن قمت "بمراكمة الدروس" أيام المدرسة - أن تقضى فصلك الدراسى متراخيًا، ثم تقضى كل الليلة التى تسبق الاختبار محاولًا تكديس معارف تحتاج إلى فصل دراسى كامل حتى تستوعبها؟

"ستيفن": إننى خجول من الاعتراف بفعلى هذا، لكنى قمت بمراكمة المذاكرة طوال سنوات المدرسة، معتقدًا أن هذه مهارة منى. لقد تعلمت أن أخدع النظام، وأن أحدد ما يريده المعلم بالضبط." على أى شيء يمنح الدرجات؟ على المحاضرات غالبًا؟ يا له من شيء ممتاز! ليس علىَّ إذن القلق بشأن قراءة الكتاب. فماذا عن هذه المادة الأخرى؟ لابد أن نقرأ الكتاب؟ حسنًا، لنبحث عن المذكرات للحصول على موجز سريع بدلًا من قراءة الكتاب" . كانت الدرجة هى ما أريد، لكننى لم أرد تغيير نمط حياتى.

ثم انتقلت للدراسات العليا، وكان الأمر يختلف بالكلية. لقد قضيت الشهور الثلاثة الأولى محاولًا المراكمة ذاتها لكن لتعويض أربع سنوات سابقة من سياسة مراكمة الدراسة، انتهى أمرى إلى المستشفى مصابًا بقرحة القولون. لقد كنت أحاول مقاومة العمليات الطبيعية، وقد اكتشفت أننى على المدى الطويل لن أتمكن من هذا. لقد بقيت لسنوات فى محاولة تعويض حماقة دفع نفسى إلى نظام قيم لا يتفق بالمرة مع المبادئ الأساسية.

هل يمكنك تصور "مراكمة العمل" فى المزرعة؟ هل تتصور نسيان الزراعة فى الربيع، وعدم الاهتمام مطلقًا طوال الصيف، ثم تبذل كل الجهد فى الخريف - فتقوم بحرث الأرض، وبذر البذور، وريها، ورعايتها - ثم تتوقع محصولاً وفيرًا بين عشية وضحاها؟

إن مراكمة العمل أسلوب لا ينجح فى نظام طبيعى، مثل المزرعة. وهذا هو الفارق الأساسى بين النظام الاجتماعى والنظام الطبيعى. النظام الاجتماعى يعتمد على قيم، والنظام الطبيعى يعتمد على مبادئ، وعلى المدى القصير، قد يبدو تراكم العمل أمرًا ناجحًا فى الأنظمة الاجتماعية. يمكنك أن تلجأ للإصلاحات السريعة لتحقيق نجاح ملحوظ.

لكن على المدى الطويل، يحكم قانون المزرعة كل مناحى حياتنا. كم منا يتمنون الآن أن لو لم يلجئوا لمراكمة المذاكرة أيام المدرسة؟ لقد حصلنا على الشهادة، لكننا لم نحصل على التعليم. إننا ندرك فى نهاية المطاف أن ثمة فارقًا بين النجاح فى النظام الاجتماعى للمدرسة والنجاح فى تنمية عقولنا - القدرة على التفكير التحليلى، والخلاق، وعلى مستويات عميقة من استخلاص الأفكار، والقدرة على التواصل اللفظى والكتابى، والقدرة على عبور الحدود، وتجاوز الطرق التى لم تعد صالحة فى حل المشكلات بطرق أحدث وأفضل.

ماذا عن الشخصية؟ هل يمكنك "المراكمة" لتصبح فجأة شخصًا يتمتع بالنزاهة، والشجاعة، والتعاطف؟ فماذا عن الصحة البدنية؟ هل يمكنك تجاوز سنوات من تناول رقائق البطاطس، وكعك الشيكولاتة، وإهمال الرياضة بأن تقضى الليلة التى تسبق الماراثون فى التدريب فى النادى الصحى؟

ماذا عن الزواج؟ إن مدى احتكامه إلى قانون المدرسة أو قانون المزرعة يرتكز على مدى رغبتك فى ديمومته. كثير ممن يتزوجون لا يريدون تغيير نمط حياتهم على الإطلاق. فهم عزاب متزوجون. فإنهم لا يقضون وقتًا فى تنمية بذور الرؤى المشتركة، والإيثار، والاهتمام، والشفقة، والاهتمام بالآخرين، إلا أنهم يندهشون مما يحصدون، فالإصلاحات السريعة للنظام الاجتماعى والأنماط الأخلاقية الشخصية التى يحاولون تثبيتها لحل المشكلة - لا تفلح فى الحل. فهذه الحلول لا يمكن أن تحل محل فصول من الغرس والتنمية والرعاية.

ماذا عن العلاقات مع الأطفال؟ يمكننا أن نسلك الطرق المختصرة - فنحن

أكبر، وأذكى، ولدينا السلطة. ويمكننا أن نحقر، وأن نهدد، وأن نفرض إرادتنا. ويمكننا أن نسعى إلى تحميلهم المسئولية حتى يتدربوا على الاعتماد على المدرسة أو المؤسسة الدينية، أو دور الرعاية. لكن بمرور الوقت، هل تنجح تلك الطرق المختصرة فى تنشئة رجال مسئولين، ومهتمين، وحكماء يملكون القوة لاتخاذ قرارات مؤثرة وعيش حياة سعيدة؟ هل سيحققون نتائج ثرية ويكونون علاقات مفيدة مع الأشخاص الذين هم من المحتمل أن يكونوا أصدقاء مقربين لنا؟

على المدى القصير، قد نكون قادرين على المضى بمنهج "الإصلاحات السريعة" بنجاح ملحوظ. يمكننا ترك الانطباع، والتظاهر بالمظهر الجذاب. ويمكننا تعلم استخدام أساليب التلاعب - فيمكننا جذب أى مقبض أو ضغط أى زر لكى نحقق رد الفعل المرجو. ولكن على المدى الطويل، يتحكم قانون المزرعة فى نواحى حياتنا كافة. ولا سبيل للتظاهر بوجود محصول. وكما قال الدكتور "سيدنى بريمر" فى كتابه *Spirit of Apollo*:

> إن الطبيعة متوازنة تمامًا. ولا يمكننا تشويش هذا التوازن، وهذا لأننا ندرك أن قانون السبب والنتيجة هو قانون الطبيعة الذى لا يخطئ ولا يتغير؛ لكننا نفشل فى أن نجد توازننا كبلدان وكأفراد؛ لأننا لم نتعلم أن ذات القانون يعمل بذات الصلابة فى الحياة الإنسانية والمجتمع كما هى الحال فى الطبيعة؛ حيث إن ما نغرسه هو بالضرورة ما نحصده.[٤]

الوهم فى مقابل الحقيقة

تأتى المشاكل فى حياتنا حين نزرع شيئًا ونتوقع حصاد شىء آخر مختلف تمامًا.

إن العديد من نماذجنا الأساسية والعمليات والعادات التى تنبع من تلك النماذج لن تأتى أبدًا بالنتائج التى تدفعنا باتجاه توقع حصولها. وهذه النماذج - التى وضعها أناس يبحثون عن الطرق المختصرة، والإعلانات، وبرامج التدريب الشهرية، وسبعين عامًا من أدبيات نجاح تعتمد على منهج الأخلاق الشخصية - تعتمد بالأساس على خداع الإصلاحات السريعة. وهى لا تؤثر فقط على وعينا بالاحتياجات الأساسية لكنها أيضًا تؤثر على محاولتنا فى تلبية تلك الحاجات.

الحاجات المادية

إن الصحة النابضة بالحيوية تعتمد على المبادئ الطبيعية. فهى تنمو عبر الوقت بالرياضة المنتظمة، والتغذية المناسبة، والراحة الملائمة، وعقلية الاهتمام بالصحة، وتجنب تناول المواد الضارة بالجسد. لكن بدلاً من دفع ثمن هذه الصحة، فإننا ننخدع بالمظهر - التوهم بأن الملابس المناسبة، والتزين المناسب، وبرامج إنقاص الوزن السريعة (التى ثبت بالفعل أنها تسهم فى زيادة المشكلة على المدى الطويل بدلاً من حلها) سوف تشبع حاجتنا البدنية. وهو وعد زائف. فهو يوفر الرضا المؤقت، لكنه رضا زائف سرعان ما يزول. فلا أساس له، ولن يدوم.

ويعتمد الرخاء الاقتصادى على مبادئ التوفير، والمثابرة، والادخار لحاجات المستقبل، وكسب الفوائد بدلاً من دفعها. لكننا نعيش مع الوهم بأن امتلاكنا "للأشياء" سوف يلبى تلك الحاجة - غاضين الطرف عن حقيقة أننا نشترى ببطاقات الائتمان ونقضى الشهور بل السنوات ندفع قيمتها مرتين من أجل الشعور اللحظى الزائف بالرضا، أو قد نعيش بوهم الاطمئنان إلى أننا قد نفوز باليانصيب أو بأحد رهانات سباقات الخيول - وهو الوهم بأن شخصًا ما أو شيئًا ما "سوف يأتى" ليقوم على نحو سحرى بحل مشكلاتنا، ويتجاوز بنا الحاجة لتنمية كفاءتنا فى إدارة شئوننا المالية.

الحاجات الاجتماعية

الحقيقة هى أن العلاقات الجيدة تبنى على المبادئ - خاصة مبدأ الثقة. والثقة تنشأ عن المصداقية، وعن الشخصية التى تصنع الالتزام وتفى به، وتتبادل الموارد مع الآخرين، وتتمتع بالاهتمام وتحمل المسئولية، وتميل للانتماء، وتحب دون شروط.

لكن عندما نكون فى حالة من العزلة ونعانى ألم حاجتنا التى لا يتم إشباعها، فإننا لا نحب من يطلب منَّا الخروج لاكتساب العلاقات، وأن نكون أهلاً للثقة - وأن نكون جديرين بثقة شخص آخر وحبه لنا. بل يكون من الأيسر أن نعتقد بوهم الإشباع الرومانسى الزائف، أو بفكرة أن المظهر والشخصية سيجذبان إلينا الحب، أو يمكننا الاتصال بالرقم ٩٠٠ فى البرامج التليفزيونية الليلية المتأخرة

ونجد من يحدثنا على الهاتف بغرام. من الأيسر اللجوء للإصلاح المؤقت عوضًا عن العمل الجاد على أن تصبح شخصًا محبًّا، وتمتلئ ثقافتنا - الموسيقى، والكتب، والإعلانات، والأفلام، والبرامج التليفزيونية - بهذه الأوهام.

الحاجات العقلية

نحن غالبًا ما نلجأ لوهم "مراكمة التحصيل" بدلًا من اللجوء لحقيقة التنمية والتطوير طويل المدى. نحن نحيا بعقلية "عليك أن تحصل على الشهادة...حتى تحصل على وظيفة...حتى تجنى المال... حتى يمكنك شراء "الأشياء"...حتى تكون ناجحًا". لكن ما الذى يجلبه هذا النوع من "النجاح"؟ هل يأتى بذات الشخصية والكفاءة التى تأتى من خلال استثمار عميق ومتواصل فى التعلم والنمو؟

الحاجات الروحانية

نحن نكتفى بالوهم الذى يبيعه لنا المجتمع بأن القيمة تكمن فى التركيز على الذات -الاحترام الذاتى، والتنمية الذاتية، والتطوير الذاتى - إنها سياسة "ما *أريده*"، و "دعنى أقم بعملى الخاص"، و "لقد قمت بالأمر على طريقتى". لكن حكمة التراث الممتدة عبر آلاف السنين دائمًا ما تثبت صحة الحقيقة القائلة بأن أعظم إنجاز فى تنمية ذواتنا يأتى من اندفاعنا لمد يد العون للآخرين ومساعدتهم، فجودة الحياة تنطلق من داخل الفرد خروجًا نحو محيطه. فالقيمة تكمن فى الإسهام، وفى العيش فى سبيل شىء أعظم من الذات المجردة، والاختلاف بين نتائج الوهم والحقيقة هى فى اتساع الفارق كاتساع البحر الميت - نهايته راكدة فيه حيث لا مخرج ولا حياة - واتساع بحر الجليل، حيث تفيض المياه وترعى حياة وافرة فى طريقه.

فى مجال إدارة الوقت، هناك العديد من الأساليب والممارسات التى تعتبر حلولًا عملية، وفعالة، ونهائية تعالج الهموم الحالية. ولكن ما تعد به هو وهم الإصلاح السريع. إن الحاجات المزمنة الخفية لا تتم تلبيتها. فالحلول مقطوعة الصلة بالمبادئ التى تطور نتائج حياة جيدة طويلة المدى. نحن نعود مرة أخرى للشعور بالرضا الوهمى، والنتائج التى نتلقاها فى حياتنا تثبت هذا.

ليس ثمة حياة جيدة يمكن أن تخرج من رحم الوهم، فالإصلاح السريع، والأفكار المبتذلة، وأساليب قوانين الشخصية التى تخترق المبادئ الأساسية لن تحقق أبدًا الحياة الجيدة.

فكيف لنا إذن أن نكتشف حقائق الشمال الصحيح التى تحكم جودة الحياة ونوفق حياتنا معها؟

٣. إمكانية استخدام الهبات البشرية الأربع

إننا كبشر، لدينا مواهب فريدة تميزنا عن بقية عالم الحيوان. وهذه المواهب تكمن فى تلك المسافة التى تكون موجودة بين المثير والاستجابة، وبين تلك الأشياء التى تحدث لنا ورد فعلنا تجاهها.

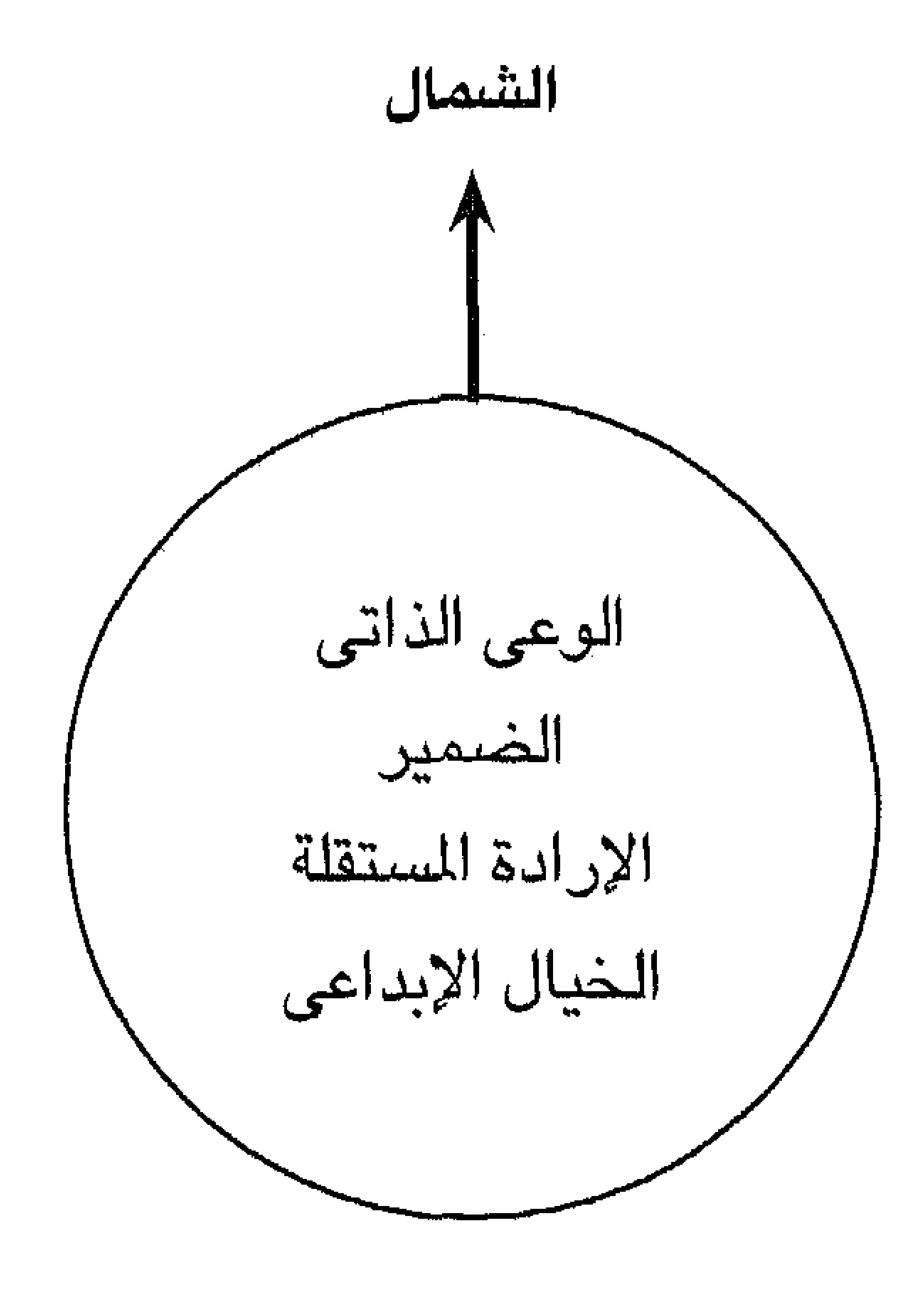
"ستيفن" : منذ سنوات، وبينما كنت أتنقل بين أكداس من الكتب داخل مكتبة الجامعة، صادف أنى فتحت كتابًا وجدت فيه واحدة من أقوى وأهم الأفكار التى مرت بى. كان جوهر تلك الفكرة:

" هناك مسافة بين المثير والاستجابة.

فى هذه المسافة توجد قدرتنا على اختيار الاستجابة. وفى الاستجابة يكمن تطورنا وحريتنا" .

لقد صدمتنى تلك الفكرة بقوة بالغة. وفى الأيام التالية، جعلت أتدبرها مرارًا. وقد أصبح لها أثر بالغ فى النموذج الذى أتبعه فى حياتى. وبدأت أكتشف فى هذه المسافة قدرتى الخاصة على الاختيار الواعى لاستجاباتى.

إن المواهب التى تكمن فى هذه المسافة - الوعى الذاتى، والضمير، والخيال الإبداعى، والإرادة المستقلة - هى التى تصنع المستوى النهائى لحريتنا: القدرة على الاختيار، ورد الفعل، والتغيير. وهى تصنع البوصلة التى تدفعنا نحو ضبط حياتنا على الشمال الصحيح.



• الوعى الذاتى هو القدرة على الوقوف على مسافة من ذواتنا ومراجعة تفكيرنا، ودوافعنا، وتاريخنا، وخططنا، وأفعالنا، وعاداتنا، وميولنا. إنه يمكّننا من خلع "نظاراتنا" والنظر إليها مثلما ننظر من خلالها، ويصبح ممكنًا من خلاله إدراك التاريخ الاجتماعى والنفسى للبرامج المثبتة بداخلنا وتوسعة المسافة الفاصلة بين المثير والاستجابة.

• الضمير يربطنا بحكمة العصور وحكمة القلوب. إنه نظام التوجيه الداخلى لدينا، والذى يجعلنا نشعر بالأمر حين نفعل أو حتى نفكر فى فعل يناقض المبدأ. وهو كذلك يمنحنا إحساسًا بمواهبنا ورسالتنا الفريدة من نوعها.

• الإرادة المستقلة هى قدرتنا على الفعل. حيث تمنحنا القدرة على تجاوز أساليبنا السابقة، والسابحة ضد التيار، وأن نعيد تقييم مخططاتنا، وأن نؤدى وفق المبادئ الحاكمة بدلًا من أن يكون رد فعلنا معتمدًا على المشاعر والظروف. ومع أن التأثيرات البيئية والجينية على جانب هائل من القوة إلا

أنها لا تسيطر علينا. فنحن لسنا ضحايا. نحن لسنا إنتاجًا لماضينا. بل نحن إنتاج لخياراتنا. نحن مسئولون – أى لدينا القدرة على الاستجابة واختيار ما يتجاوز حدود أمزجتنا وميولنا. نحن نملك القوة للعمل على وعينا الذاتى، وضميرنا، ورؤيتنا.

• الخيال الإبداعى هو القدرة على تصور حالة المستقبل، والقدرة على خلق شىء ما فى عقولنا، وحل المشكلات بشكل متزامن. إنها الموهبة التى تمكننا من رؤية أنفسنا والآخرين على نحو مختلف وأفضل مما هم عليه الآن. إنها تمكننا من إعادة صياغة بيان مهمتنا الشخصية، أو تحديد هدف، أو التخطيط لاجتماع، وهى أيضًا تمكننا من أن نتصور أنفسنا ونحن نعيش فى خضم القيام بمهمتنا حتى فى أصعب الظروف، وأن نطبق المبادئ بطريقة فعالة فى المواقف المستجدة.

وغالبًا ما تدرك "حركات" التنمية الذاتية هذه المواهب، لكنها تميل إلى تقسيمها والتعامل مع كل منها بشكل منفصل.

- الوعى الذاتى هو التركيز على حركة التعافى بالإضافة إلى التحليل النفسى ومعظم العلاجات النفسية.
- الضمير هو التركيز على المعتقدات – عالم الفضيلة، والفكر الأخلاقى، ومسائل القيمة والصواب والخطأ.
- الإرادة المستقلة هى قوة الإرادة، منهج "رجل الشارع" - كن مترقبًا ومتحفزًا وأنت تشق طريقك فى الحياة حتى تتمكن من الحصول على ما تريده. "من جد وجد".
- الخيال الإبداعى هو التركيز على التصور وحركات قوة العقل مثل التفكير الإيجابى، وعلم الضبط الآلى، وسحر الاعتقاد، والبرمجة اللغوية العصبية.

وفى حين ينمى كل منهج من تلك المناهج واحدة أو أكثر من المواهب الإنسانية، فإنه يفشل فى إدراك كل المواهب باعتبارها كلها مترابطة ومتآزرة. لكن كلًّا من

تلك المواهب - والتآزر الموجود بينها - يعتبر ضروريًّا لتحقيق جودة الحياة. لا يكفى أن تمتلك الوعى الذاتى - أن تدرك أننا مبرمجون على السير فى طرق ليست على تناغم مع أعماق ضمائرنا - إذا لم يكن لديك خيال إبداعى تستطيع من خلاله تصور طريق أفضل ولم تكن لديك الإرادة المستقلة لخلق التغيير. لا يكفى أن نمتلك الإرادة المستقلة لـ "شق" طريق حياتنا إذا لم نطور الضمير ليكتشف الشمال الصحيح واجتياز طرق مختصرة وتبرير البقاء فى السير فى طرق مسدودة. ويمكن للخيال الذى بدون إرادة مستقلة أن يخلق عالمًا مثاليًّا، ويمكن للخيال الذى بدون ضمير أن يخلق شخصًا مثل "هتلر".

إن تنمية كل من المواهب الأربع والتآزر بينها جميعًا هو لب القيادة الشخصية. وهذا ما يدفعنا إلى القول: "يمكننى فحص نماذجى. ويمكننى اختبار النتائج التى تأتى بها تلك النماذج. ويمكننى استخدام ضميرى لتحديد طرق أخرى تتناغم مع المبادئ ومع قدرتى الفريدة على التغيير، ويمكننى استخدام خيالى لخلق صورة تتجاوز واقعى الحالى، لإيجاد بدائل جديدة".

كيف تنمى مواهبك؟

إننا جميعًا نمتلك هذه المواهب الأربع. وجميعنا يمر بلحظات من الوعى الذاتى. وجميعنا مر بأوقات استمع فيها وتصرف وفق ما يمليه عليه صوت صادر من داخله. وجميعنا مر بتجارب تصرفنا خلالها وفق ما شعرنا بأنه مهم بدلًا من تجاوبنا برد فعل للانفعال أو الظرف المحيط بنا. وجميعنا مر بلحظات رؤية، ولحظات إبداع ملهم.

لكن سواء كنا نعى ذلك أم لا، فإننا بلا شك مررنا أيضًا بلحظات حماقة رهيبة، أوقات تجاهلنا أو قاومنا فيها صوت نظام التوجيه الداخلى لدينا، ولحظات من التصرف المتهور، ولحظات دون رؤية أو خيال.

والسؤال: إلى أى مدى طورنا هذه المواهب الفريدة وما مدى التآزر بينها جميعًا؟

إننا نود منك أن تقضى بعض الوقت فى التفكير العميق فى الأسئلة الواردة لاحقًا. وسوف تمنحك إجاباتك فكرة عن الدرجة التى وصلت إليها من التطور وعن وجه استخدامك الحالى لهذه المواهب فى حياتك.

بعد انتهائك من الإجابة عن جميع الأسئلة، اجمع درجاتك لكل من المواهب الأربع. وقم بقياس درجتك فى كل قسم من خلال الدليل التالى:

٠ - ٧ موهبة غير مفعلة

٨ - ١٢ موهبة نشطة

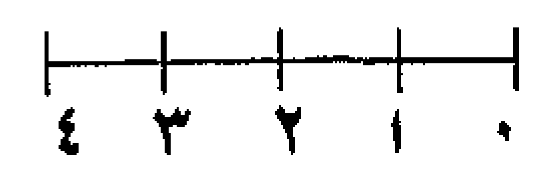
١٣ - ١٦ موهبة عالية التطور

ضع دائرة على الرقم المناسب بالمصفوفة والذى تجده أفضل وصف لسلوكياتك وتوجهاتك الطبيعية فيما يتعلق بالجمل الواردة على اليمين. (٠= مطلقًا، ٢= أحيانًا، ٤= دائمًا)

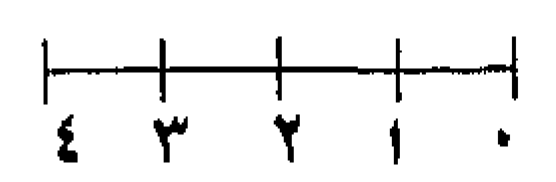
الوعى الذاتى م أ د

١. هل أنا قادر على الانفصال عن أفكارى أو مشاعرى واختبارها وتغييرها؟ ٠ ١ ٢ ٣ ٤

٢. هل أنا على وعى بنماذجى الأساسية فى حياتى وبتأثيرها على توجهاتى وسلوكياتى وعلى النتائج التى أجنيها فى حياتى؟



٣. هل أنا على وعى بالاختلاف بين مخططى البيولوجى، والجينى، والنفسى، والاجتماعى - وبأفكارى الداخلية العميقة؟



٤. متى تمثل استجابة الآخرين تجاهى - أو تجاه ما أفعله - تحديًا لرؤيتى لذاتى، وهل أنا قادر على تقييم هذه التغذية المرتدة فى مقابل معرفتى العميقة بذاتى والتعلم منها؟



الضمير

١. هل أشعر أحيانًا بأن ثمة مَنْ ينادينى بأن علىَّ أن أفعل شيئًا ما أو بأنه لا ينبغى أن أفعل أمرًا أكون على وشك أن أفعله؟ ٠ ١ ٢ ٣ ٤

	م أ د
٢. هل أشعر بالفارق بين "الضمير الاجتماعى" - ما برمجنى المجتمع على تقديره - وبين أنظمة توجيهى الداخلية؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٣. هل أشعر من داخلى بحقيقة الشمال الصحيح مثل: الاستقامة والجدارة بالثقة؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٤. هل أرى نموذجًا فى التجربة الإنسانية - أكبر من المجتمع الذى أعيش فيه - يثبت حقيقة هذه المبادئ؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤

الإرادة المستقلة

١. هل أنا قادر على بذل الوعود والوفاء بها مع نفسى ومع الآخرين؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٢. هل أنا قادر على العمل وفق رغباتى الداخلية حتى لو كان هذا يعنى السباحة ضد التيار؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٣. هل طورت القدرة على وضع وتنفيذ الأهداف القيمة فى حياتى؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٤. هل أقدم التزاماتى على أهوائى؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤

الخيال الإبداعى

١. هل أفكر للمستقبل؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٢. هل أتصور حياتى لما هو أبعد من الواقع الحالى؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٣. هل أستخدم أسلوب التصور لأعيد التأكيد على أهدافى وتحقيقها؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤
٤. هل أبحث عن طرق جديدة خلاقة لحل المشكلات فى مختلف المواقف وأقدر رؤى الآخرين المختلفة؟	٠ ١ ٢ ٣ ٤

إن بناء هذه المواهب هو عملية مستمرة من التطوير والتدريب، وعلى الرغم من وجود طرق عديدة لتنمية تلك المواهب إلا أننا فى هذا الفصل سوف نقترح عليك طريقة فعالة واحدة لتنمية كل واحدة منها وغرس التآزر فيما بينها.

نمِّ الوعى الذاتى من خلال الاحتفاظ بمفكرة شخصية

إن الاحتفاظ بمفكرة شخصية هو أحد الأنشطة القيمة فى الربع الثانى والتى تزيد على نحو كبير من درجة الوعى الذاتى وتحسن المواهب وتزيد من تآزرها.

ما الأشياء التى قد تكتب عنها فى مفكرتك الشخصية؟ إذا لم تعجبك نتيجة حصلت عليها، اكتب عنها. وسجل شعورك على الورق. لاحظ كيف يسير قانون الحصاد فى حياتك. ولاحظ كيف تتدفق النتائج إثر أسبابها الجذرية. ولاحظ كيف يمكن تعقب النتائج وفقًا للأساليب، والمناهج، والعادات.

إن كنت لا تعرف السبب فى أنك لا تزال تقوم بأشياء ضارة أو تؤدى إلى الهزيمة الذاتية، فعليك بتحليلها، ومعالجتها، وتدوينها. إن كان والداك يفعلان شيئًا يدفعك إلى الجنون، وقلت لنفسك: "حين أكون أبًا، لن أفعل هذا مطلقًا!" - ثم وجدت نفسك تفعل - فاكتب هذا الفعل. فهو يشكل وعيك بمسيرتك. ويساعدك على اتخاذ قرارات حكيمة.

وإذا واتتك فكرة أو تعلمت مبدأ أو لاحظت موقفًا يأتى فيه المبدأ بنتائج معينة، فقم بتسجيله. وإذا شعرت بحافز داخلى معين واتبعته أو تجاهلته، فقم بالكتابة عنه وعما نجم عنه. وهذه الطريقة ستساعدك على بذل مزيد من الاهتمام بنظام توجيهك الداخلى. فهذا يقوى ضميرك ويثقفه.

وإذا بذلت التزامًا معينًا تجاه نفسك أو تجاه شخص آخر، فاكتب عن الطريقة التى استخدمت فيها إرادتك المستقلة حتى تفى بهذا الالتزام. وإذا التزمت بممارسة الرياضة أربع مرات أسبوعيًا، فقيم العوامل التى تحفزك نحو القيام بهذا - وابحث عن الأسباب التى تمنعك من القيام به. ألم تكن على يقين من التزامك، أو متعجلاً فيه، أو غير واقعى؟ هل كانت ثقتك بقدرتك على القيام به أكبر بكثير من مستوى إرادتك المستقلة الحالية؟ هل حظى التزامك تجاه نفسك بذات الأولوية التى تمنحها لالتزامك إزاء الآخرين؟ إن وعيك المتزايد بإرادتك سيساعدك على تنميتها.

تصور الإمكانات واكتب عنها، فالحلم يبنى التخيل الإبداعى. ثم اختبر أحلامك. هل تتفق مع المبادئ؟ هل أنت مستعد لدفع الثمن من أجل تحقيقها؟

ومع تطويرك لخيالك، يمكنك استخدامه فى أن تثبت فى عقلك ما تأمل تحقيقه فى حياتك. فهو التصميم الذى يسبق بناء المنزل، وهو رؤية المخرج قبل بدء الأداء على المسرح. إنه خلق الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى التى تساعد على ترجمة الرؤية إلى حقيقة.

وربما تجد أنك تعيش بأحلام غير متحققة. ربما تكون مستسلمًا، ربما تشعر أنك راضٍ بما هو أقل، وتقول لنفسك: "لو أن الأمور مختلفة" ربما أمكنك تحقيق أحلامكً. لكنك إذا دفعت الثمن واجتهدت بما يكفى، لوجدت أن أحلامك هى محض أوهام - فأنت تتمنى وتنتظر وترغب فى حدوث شىء لن يحقق لك جودة الحياة أبدًا.

انفصل قليلًا عن أحلامك. وانظر إليها. واكتبها. وتنازع معها حتى تصبح على يقين من أنها متفقة مع المبادئ التى ستأتيك بالنتائج المرجوة. ثم استخدم خيالك الإبداعى فى استكشاف تطبيقات أخرى، وطرق أخرى للأداء تحتوى على القوة المعتمدة على المبادئ حتى تترجم الحلم إلى واقع.

إن احتفاظك بمفكرة شخصية يمكنك من أن تفهم وتحسن بشكل يومى طريقتك واستخدامك للمواهب الأساسية لديك. ولأن الكتابة تطبع فعلًا بعقلك، فإنها تساعدك أيضًا على تذكر وتطبيق الأشياء التى تحاول فعلها. وإضافة لذلك، فإنها تمنحك أداة فعالة للتعامل مع ما يحيط بك من ظروف. عندما تحصل على فرصة - ربما لمراجعة وتجديد بيان المهمة الخاص بك - لقراءة تجارب الأسابيع، أو الشهور، أو السنوات الماضية، فسوف تحظى برؤية قيمة حول تكرار الأنماط والموضوعات فى حياتك.

تثقيف الضمير بالتعلم والاستماع والاستجابة

إن وجود الضمير هو أحد أكثر المفاهيم ثبوتًا فى كل التراث النفسى والاجتماعى والدينى والفلسفى عبر العصور. بداية من "الصوت الداخلى" فى الحكمة الموروثة إلى "اللاوعى العام" فى علم النفس - وحتى "جيمينى كريكيت" فى والت ديزنى - عرفت تلك الموهبة وتعاملت معها باعتبارها جزءًا عظيمًا من

النفس البشرية. وقد قال "سيجموند فرويد" إن الضمير هو بالأساس منتج حياتنا وثقافتنا الأولى، واعترف "كارل يونج" بالضمير الاجتماعى، لكنه تحدث أيضًا عن "اللاوعى العام" الذى يكمن داخل الروح العالمية لدى كل النساء والرجال.°

وبينما نعمل مع الشركات فى تطوير بيانات المهام الخاصة بها، وجدنا إثباتات متكررة على وجود هذا "اللاوعى العام". فحين يخلص معظم الناس إلى دواخل حياتهم العميقة، بغض النظر عن ثقافتهم، أو تنشئتهم، أو دينهم، أو جنسهم، فإنهم يبدون وكأن لديهم جميعًا إحساسًا بما يُعرف بقوانين الحياة الأساسية.

ومع هذا، فمعظمنا يعمل ويعيش فى بيئات لا تشجع على تنمية الضمير. ولكى تستمع لنداء الضمير فإنه يتطلب منك فى الغالب أن تكون "ساكنًا" أو "مفكرًا" أو "متأملا" - وهى حالة نادرًا ما نختارها أو نجدها. فنحن مغيبون بفعل النشاط، والضجيج، والظروف الاجتماعية والثقافية، والرسائل الإعلامية، ونماذج العمل المختلة التى تضعف حساسيتنا لالتقاط هذا الصوت الداخلى الهادئ الذى قد يعلمنا مبادئ الشمال الصحيح ودرجة انسجامنا معها.

لكننا إذا توقفنا وبحثنا مليًّا بقلب صادق، فإننا قد نلج إلى فيض الحكمة الداخلية لدينا.

"ستيفن": قبل بضع سنوات كنت مدعوًّا من قبل إحدى الجامعات للمشاركة فى منتدى لمدة أسبوع يناقش العديد من المشكلات والقضايا التى تشغل الذهن فى الوقت الحاضر. كنت واحدًا من بين مجموعة من المدعوين كل منهم يمثل مجموعة رؤى وخلفيات مختلفة.

فى الليلة الثانية للمنتدى، دعيت للتحدث أمام حفل تعارف نسائى فى ناد نسائى حول موضوع "الأخلاق الجديدة". كان النادى مكتظًا بما يزيد على مائة وخمسين شخصًا فى سن الشباب. كانوا يجلسون فى القاعة الأمامية، وعلى مقاعد غرفة الطعام، وفى الردهة، وعلى السلم. وكان لدىَّ إحساس رهيب بالارتباك والحيرة، وشعرت بالعزلة التامة. وبدأت بطرح وجهة نظرى بأن هناك مجموعة مبادئ عالمية، والتى يمكن أن يسير عليها أى فرد مستقلًا بذاته. وشعرت خلال خطبتى بأن هناك قدرًا كبيرًا من المعارضة وعدم التصديق لكلامى.

وحين أتينا إلى مرحلة طرح الأسئلة، قام طالبان فصيحان للتعبير عن وجهة نظرهما بقوة لصالح القانون الظرفى "للأخلاق الجديدة" . الأخلاق الجديدة تنطلق من فكرة أنه ليس هناك من حقائق ولا معايير مطلقة لكن يجب أن ينظر إلى كل موقف فى إطار الأشخاص المشتركين فيه وكذلك ما قد يكون حاضرًا من عوامل أخرى. وكان أحدهما على وجه الخصوص مؤثرًا ومقنعًا فى طرحه مثالًا لمسألة يؤمن بأنه ليس فيها أساس لصواب أو خطأ مطلق أو مبدأ، لكن صوابها يتوقف على الموقف.

ورغم أنى وجدت دعمًا كبيرًا لهذا الرأى، فإننى تابعت عرض فكرتى حول المبادئ العامة مثل قانون المزرعة، والاستقامة، والاعتدال، والانضباط الذاتى، والإخلاص والمسئولية. كنت أعلم أنى لست ناجحًا فى إقناعهم وأن الطلاب يعتقدون أننى "بعيد تمامًا" عن الصواب، وقد حاولت منطقيًّا توضيح تلك العواقب البشعة التى تنتج عن تجاوز المبدأ الموجود فى قضيته. ولم يقبل ذلك الطالب المقنع الذى كان موجودًا فى الصف الأول ما قلته. وسألته على نحو مباشر عما قد يحدث لو أن شخصًا تناول السم دون أن يدرى. ألن يعود هذا عليه بعواقب سيئة للغاية؟ فقال إن المثال ينطوى على مقارنة غير دقيقة، وأننى لا أعطى القيمة الدقيقة للحرية التى يمتلكها الأفراد.

عند هذه النقطة، علمت أننا لن نصل إلى شىء. فنظرت إلى الجميع وقلت لهم: "كل منا يعلم فى قرارة نفسه حقيقة هذا الأمر. فلدينا جميعًا ضمير. وجميعنا يدرك الأمر. ولو أنكم تأملتم للحظات واستمعتم بعناية لما تقوله قلوبكم، فسوف تعلمون الإجابة" . فسخر أغلبهم وتهكم على الفكرة.

واستجبت لهذه السخرية بتجديد التحدى: إننى أطلب من كل منكم أن يجرب الأمر منفردًا، وإذا لم يجد كل فرد ضميره يجيب عن السؤال خلال دقيقة واحدة، فبإمكانكم صرفى وعدم إهدار أى وقت آخر معى. وقد هدَّأهم هذا الطرح، وبدوا جميعًا مستعدين للتجربة. طلبت منهم أن يهدءوا تمامًا وألا يتحدثوا، وأن يكتفوا فقط بالإنصات إلى ما بداخلهم ويسألوا أنفسهم: " هل الموضوع، كما تم توضيحه هذا المساء، له مبدأ حقيقى أم لا؟" .

وفى الثوانى القليلة الأولى تلفت بعضهم حوله ليروا إن كان الجميع سيأخذ الأمر على محمل الجد، لكن فى غضون عشرين ثانية كان كل من فى المكان تقريبًا قد جلس فى هدوء وبدا منكبًّا على التفكير والإنصات. كثير منهم ثنى رأسه. وبعد دقيقة كاملة من الصمت، الذى بدا خالدًا للبعض، نظرت إلى ذلك الذى عن يسارى والذى

كان مقنعًا وبليغًا جدًا فى كلامه السابق وقلت له: "بكل صدق يا صديقى، ما الذى سمعت؟".

رد بهدوء لكن على نحو مباشر: "ما سمعته ليس هو ما كنت أقوله منذ قليل".

استدرت إلى شخص آخر لم يكن موافقًا، وسألته عما سمعه.

فأجاب قائلًا: "لست أدرى - لا أدرى وحسب. لم أعد على يقين نهائيًا".

سرت روح مختلفة تمامًا بين المجموعة. وقد أصبحوا من بعدها خاضعين هادئين. لقد أصبحوا أقل فلسفة ودفاعية وأكثر انفتاحًا وقابلية للتعلم.

هذا النوع من الخضوع هو الذى نجده فى أنفسنا حين ندرك أن المبادئ هى التى تحكم - أى أن هناك حقيقة عامة مستقلة خارج أنفسنا يؤكد الضمير وجودها.

فكيف لنا أن نطور موهبة الضمير؟

دعونا نقارن بين تنمية الضمير وتنمية الكفاءة البدنية رامزين لها بخمس مجموعات من الأيدى. المجموعة الأولى هى يدان لعازف بيانو عبقرى، يستطيع إبهار الناس بأدائه، ويدان لجراح ماهر، يقدر على إجراء عمليات دقيقة فى العين أو المخ فينقذ بصر الناس أو عقلهم. وهناك يدان أخريان للاعب جولف رائع، يكسب السباقات بضرباته الرائعة تحت كل الضغوط. وهناك يدان أخريان لرجل أعمى، يمكنه القراءة بسرعة هائلة بتمرير يده على الحروف البارزة على الصفحة. والزوج الخامس من الأيدى هو لنحات عظيم يمكنه ابتكار أشكال فنية رائعة من كتل الرخام أو الجرانيت.

فالضمير ذو الثقافة العالية يشبه أيًا من هذه الأزواج الخمسة من الأيدى. فقد تم دفع ثمن غال لجعله على هذا المستوى من الثقافة. وتم تقديم الكثير من التضحيات وتم تجاوز العقبات. والحق أن الأمر يتطلب الكثير من الانضباط، والتضحية، والحكمة كى يتم تطوير ضمير مثقف أكثر مما قد يتطلبه الأمر من جهد لتكون نحاتًا، أو لاعب جولف، أو جراحًا، أو قارئًا بطريقة "برايل"، أو عازف بيانو رائعًا. لكن العائد أعلى بكثير - فالضمير المتطور له تأثير بالغ على كل مناحى حياتنا.

ويمكننا تطوير ضميرنا بما يلى:

- القراءة والتأمل فى تراث الحكمة الهائل عبر العصور لتوسيع وعينا بحقائق الشمال الصحيح التى تدور كموضوعات عامة بمرور الوقت.
- الانفصال عن تجاربنا ثم التعلم منها.
- مراقبة تجارب الآخرين بعناية.
- استغراق الوقت فى الهدوء والإنصات لصوت ضميرنا الداخلى العميق.
- الاستجابة لهذا الصوت.

لا يكفى فقط أن تستمع إلى صوت ضميرك؛ بل لا بد من الاستجابة. وعندما نفشل فى التصرف بتناغم مع صوتنا الداخلى؛ فإننا نبدأ فى بناء جدار حول الضمير يحجب حساسيته وقدرته على الاستقبال. ويقول "سى. إس. لويس" عن ذلك: "عصيان الضمير يعميه".[٦]

عندما نتواصل مع حكمة الأجيال وحكمة القلوب نكون أبعد عن اتباع المرآة الاجتماعية وأقرب لنكون أصحاب شخصية وضمير، كما أن أمننا الذاتى لا يتحقق من خلال طريقة تعامل الناس معنا أو مقارنة أنفسنا بالناس. بل يأتى من استقامتنا الأساسية.

تطوير الإرادة المستقلة من خلال بذل الوعود والوفاء بها

إحدى أفضل الطرق لتقوية إرادتنا المستقلة تتمثل فى بذل الوعود والوفاء بها. فى كل مرة نفعل ذلك، نزيد من رصيد استقامتنا الشخصية. وتلك عبارة مجازية تصور مقدار الثقة التى لدينا فى أنفسنا، وفى قدرتنا على الوفاء بتعهداتنا.

من المهم أن تبدأ صغيرًا. اقطع على نفسك وعدًا وأوف به - حتى ولو كان هذا الوعد هو نهوضك من النوم بشكل مبكر قليلًا وكذلك ممارستك للرياضة. وحتى لو كان امتناعك عن مشاهدة التلفاز لهذه الليلة. وحتى لو كان تقديمك للقيمة الغذائية فى طعامك على حساب المذاق لمدة أسبوع.

احرص على ألا تخترق التزامك واحرص على ألا تغالى فى الوعد ولا تفى به. لا تخاطر بإجراء سحب من رصيد استقامتك الشخصى. قم بالبناء ببطء حتى

يصبح إحساسك بالشرف أعظم لديك من أهوائك. فكر مليًّا فى حقيقة ما أنت فيه، واعتمادًا على هذا التفكير العميق، انطلق وقل لنفسك: "سأقوم بالأمر". ثم قم به مهما كان.

ورويدًا رويدًا ستزداد ثقتك بذاتك. وإذا كان ما التزمت بفعله مرتبطًا بالمبدأ، فستصبح أنت رويدًا رويدًا مرتبطًا بالمبدأ. التزم بوعدك أمام نفسك وسيزداد رصيد استقامتك.

"ستيفن": ذات مرة، كنت أقدم استشارتى لشخص كانت حياته محطمة تمامًا. كانت مليئة بالارتباك والتشتت. فكان يبدو أحيانًا مثل سمكة طائرة تلمع تحت ضوء الشمس، ثم ينتكس ثانية فى حياة التسويف والأنانية، مدفوعًا بكل الأشياء الملحة التى تصيبه.

بدأت بتشجيع الرجل على استغلال مواهبه الإنسانية الفريدة وأن يبدأ بأشياء صغيرة جدًّا. قلت له: "هل ستستيقظ صباحًا فى الوقت الذى تخطط للاستيقاظ فيه؟ أم أنك سوف تستيقظ فى الصباح وحسب؟".

فقال: "كيف لهذا أن يؤثر على أى شىء آخر؟".

قلت له: "إن جسدك هو الآلة الوحيدة التى تستخدمها للأداء فى حياتك. وإذا لم تتحكم بجسدك، فكيف لك أن تتحكم فى التعبيرات الواردة من جسدك وعقلك؟".

ومن ثم فقد قرر كل ليلة أن يستيقظ، لكن يبدو وكأن هناك عقلية جديدة تمامًا تغلبه فى الصباح. لقد كان خانعًا تمامًا – لقد كان خادمًا مطيعًا لفراشه.

وحاولت مرة أخرى: "هل يمكنك أن تحافظ على الاستيقاظ فى وقت محدد لمدة شهر؟".

فقال: "فى الحقيقة لست أدرى إن كان هذا ممكنًا".

"إذن لا تلزم نفسك بهذا، فاستقامتك الشخصية على المحك. وكما اعترفت أنت بنفسك، فإن حياتك مهشمة بالكامل. ليس لديك أى درجة من السلام الذهنى الداخلى؛ ولذا لا تقطع وعدًا وتخلفه. ابدأ بأشياء صغيرة. هل يمكنك فعل هذا لمدة أسبوع فقط؟".

"نعم، أظن أن بإمكانى فعل هذا لأسبوع".

"هل ستستيقظ فى الوقت الذى حددته فى الصباح لمدة أسبوع؟".

"نعم، سأفعل".

وقابلته بعد أسبوع وسألته: "هل فعلتها؟".

"نعم فعلتها".

"تهانينا لك! لقد بدأت حياتك بالفعل تستقيم على مستوى صغير جدًّا. والآن، ما الشيء التالى الذى ستلتزم به نفسك؟".

ورويدًا رويدًا، بدأ الرجل فى بذل الوعود والالتزام بها. لم يدر بخطته سوای أنا وأحد أصدقائه حيث كنا نشجعه. لكننا بدأنا نرى تغيرًا ملحوظًا. قبل هذا، كانت حياته العاطفية متقلبة جدًّا. وكان يتخذ قراراته حسب الظروف والأهواء. وكان يبذل الوعد ويبدو عظيمًا، ولكن حين لا يواتيه المزاج أو الظرف كان يتهاوى ويحنث بوعده. وكان هناك شيء ما بداخله قد انكسر – استقامته.

ولكنه عندما بدأ عملية الوفاء بعهود صغيرة نسبيًّا، استقرت حياته العاطفية. لقد وجد أن بذل الوعود والوفاء بها مع نفسه يزيد قدرته على الوفاء بها مع الآخرين أيضًا. لقد اكتشف أن افتقاد الاستقامة كان عائقًا ضخمًا فى علاقاته مع الآخرين. وانطلاقًا من انتصاراته الفردية، بدأت تتوالى انتصاراته العامة.

وكما قال أحد الحكماء: "أعظم المعارك هى تلك التى نخوضها فى الغرف الصامتة لأرواحنا". نحن بحاجة لأن نسأل أنفسنا: "هل أنا مستعد لأن أكون شخصًا كامل الاستقامة؟ هل أنا مستعد للاعتذار حين أقع فى الخطأ، هل أنا مستعد للحب غير المشروط، هل أنا مستعد لتقدير سعادة الآخرين بقدر تقديرى لسعادتى الشخصية؟".

إن بعضًا من تركيبتنا وتاريخنا قد يقول: "لا، لست كذلك. ليست هذه هى الطريقة التى نشأت عليها. وهذه ليست البيئة المناسبة". ولكن حينها سيقول لنا ضميرنا الداخلى: "تمهل لحظة! إن بمقدورك فعل هذا. لست مضطرًّا لأن تكون صنيعة برمجتك السابقة أو المحاكاة الاجتماعية والطرق المناسبة للآخرين. لديك الفرصة الآن أن تقرر الاستجابة لكل ما يجرى لك. سواء كان الآخرون يفعلونه أم لا فليس هذا مهمًّا. فلديك القدرة على النظر إلى شغلك الخاص، ومراقبتك لاستجابتك، وتغييرها".

ولأولئك الذين يقولون: "وما يدريك! ألا تعرف كيف تجرى الأمور فى عالمنا هذا؟"، فإننا نقول لهم: "وهل تعلمون أنتم حجم القوة الكامنة بداخلكم". ولا نقولها إساءة بل بكل الحب. فإن حياتنا نتاج خياراتنا. وإلقاء اللوم على

الآخرين واتهامهم، أو اتهام البيئة المحيطة، أو العوامل الخارجية الأخرى هو قرار بالسماح لهذه الأشياء بأن تسيطر علينا.

إننا من نختار - أن نعيش حياتنا أو أن يعيشها الآخرون نيابة عنا. وببذل الوعود والالتزام بها تجاه أنفسنا والآخرين، فإننا رويدًا رويدًا نزيد من قوتنا حتى تصبح قدرتنا على الأداء أكبر من أية قوة يمكن أن تؤثر علينا.

طور الخيال الإبداعي من خلال التصور

تخيل السيناريو التالي:

بدأت قطرات من العرق تقطر من وجهك. الحرارة الشديدة في هذا البلد اللاتيني الاستوائي العدائي والذي تمزقه الحروب جعلت التنفس أمرًا شبه مستحيل. والفتاة المرتجفة رعبًا والتي أنقذتها لتوك من سجن العصابة المسلحة تتشبث بذراعك، وهي تقريبًا على وشك الإصابة بحالة هستيرية. ومهمتك: أن تعيدها بأمان إلى والدها، السفير. وليس لديك سلاح، ولا طعام، ولا وسيلة انتقال، ولا وسيلة للتواصل مع العالم الخارجي. وأنت محاط بقوات العدو، تدرك أن مكان تواجدك غير مناسب أبدًا، وسرعان ما سوف ينكشف.

فماذا أنت فاعل؟

بصراحة، لسنا ندري ما قد نفعله في موقف كهذا. ولا ندري ما أنت فاعل فيه. لكننا نعرف بالقطع ما سيفعله "ماكجيفر".

"ماكجيفر" خبير بارع وهو بطل مسلسل مغامرات تليفزيوني بهذا الاسم. فلا يبدو أن هناك موقفًا إلا ويمكن لهذا الرجل المعجزة أن يتعامل معه. إنه معضلة دراما الجريمة المعاصرة، الرجل الذي لا يحمل سلاحًا، الرجل الذي يستخدم عقله. وبما لديه من معرفة وإبداع هائلَين، صنع مرآة قطعية عاكسة من بقايا سيارة من طراز جيب كانت محطمة في الأدغال حيث يختبئ فيها. وبتركيز أشعة الشمس على بعض من ذخيرة العدو، أحدث انفجارًا ومن ثم أحدث هذا ضجيجًا ليشغل به القوات في الوقت الذي يأخذ هو والمرأة التي معه طريقهما لكوخ مزارع مهجور. ولما وجد قطعًا متنوعة من المواد القديمة والكيماويات التي كان يستعملها أهل الكوخ قديمًا، أصبح قادرًا على صنع مواد متفجرة لحمايته

مستقبلًا. وقد جمع من جهاز راديو محطم ما يكفى من الأجزاء لكى يصنع جهاز توجيه يرسل به إشارات لطائرة الإنقاذ العمودية حتى تنتشلهما.

أليس هذا رائعًا؟ بالطبع. هو خيال محض. لكن ألا تحب أن يكون لديك مدير تسويق مثل "ماكجيفر"؟

إن "عامل ماكجيفر" - كما نحب أن نسميه - هو تجسيد للقدرة الكبيرة للتخيل الإبداعى. إنه فهم المبادئ والقدرة على تطبيقها فى مختلف المواقف. مع عامل "ماكجيفر" يمكنك أن تحصل دومًا على أربعة بأن تضيف اثنين إلى اثنين - لكنك قد تنظر إليها باعتبارها ثلاثة زائد واحد، أو اثنين وتسعين ناقص ثمانية وثمانين، أو مائتين وثمانية وعشرين على سبعة وخمسين، أو تنويعات لانهائية من المجموعات الكسرية، أو الجذر التربيعى لستة عشر.

إن عامل "ماكجيفر" يوضح الطبيعة الدافعة للمبادئ. فلو فكر "ماكجيفر" وفق الممارسات لا وفق المبادئ، لربما كان مع ابنة السفير محبوسين الآن فى ذلك السجن، يلوم الحظ على أنه لا يملك قنبلة يدوية.

إن فهم عامل "ماكجيفر" هو إحدى أكثر سمات الحياة المرتكزة على مبادئ الإثارة والدافعية. فالمبادئ هى ببساطة الجانب الأقصى من التعقيد. وبعبارات "ألفريد نورث وايتهيد":

> بشكل ما، تنكمش المعرفة مع اتساع الحكمة حيث تختزل التفاصيل فى المبادئ. فتفاصيل المعرفة التى هى مهمة سوف تكتسب على نحو متخصص فى كل جانب من جوانب الحياة، لكن عادة التفعيل النشط للمبادئ المستوعبة جيدًا هو الامتلاك المطلق للحكمة.[٧]

وبفهم ثابت للمبادئ، يمكننا بسهولة أن ندرك أن قانون المزرعة ينطبق على التنمية الشخصية كما ينطبق على نمو ثمار الطماطم - أو أن مبدأ التآزر نفسه الذى يجعل الأمر ممكنًا لسطحين معًا أن يحملا وزنًا أكبر معًا من مجموع الوزن الذى يحمله كل سطح على حدة - هو ذاته الذى يمكّن شخصين من الخروج بحل أفضل مما قد يخرج به كل منهما على حدة.

والعملية التى نقترحها لتطوير الخيال الإبداعى هى التصور - وهو ممارسة ذهنية قيمة يستخدمها الرياضيون العالميون. لكن بدلًا من استخدامها لتحسين

أدائك فى التنس أو فى عزف الموسيقى، نقترح عليك استخدامها فى تحسين جودة حياتك.

خصص وقتًا تنفرد فيه بنفسك، وتكون بعيدًا عن المشتتات. وأغلق عينيك وتخيل نفسك فى ظرف يثير بطبيعته الألم أو عدم الارتياح. شىء يثير حنقك: مديرك يصيح بوجهك، أو ابنتك المراهقة تشكو من أنك لا تشترى لها ملابس أبدًا، أو زميل لك يبدأ فى ترويج إشاعات سيئة عنك.

استخدم وعيك الذاتى فى فصل نفسك عما يرتبط بموقف كهذا عادة من أفكار ومشاعر. وبعينى عقلك - وبدلًا من أن ترى نفسك فى حالة رد فعل عادة تجاه ما يحصل - قم بمشاهدة نفسك وأنت تتصرف وفق المبادئ التى اقتنعت بأنها ستأتيك بحياة ذات جودة. وشاهد نفسك مع الآخرين فى وضع يمزج بين الشجاعة ومراعاة المشاعر. استخدم "عامل ماكجيفر" لكى ترى كيف يمكنك تطبيق المبادئ فى المواقف المختلفة. فإن قيمة هذا التدريب تتضاعف حين تستخدمه لكى تستوعب المبادئ والقيم الموجودة فى بيان مهم قوى.

وأفضل طريق لتوقع مستقبلك هو أن تصنعه. يمكنك استخدام ذات القوة الكامنة فى التخيل الإبداعى الذى يمكنك من رؤية أى هدف قبل تحقيقه أو التخطيط لأى اجتماع لكى تحقق جزءًا كبيرًا من جودة واقعك قبل أن تعيشه فعلًا.

التواضع الناتج عن المبادئ

انطلاقًا من نموذج وجود المبادئ - وأننا نكون مؤثرين فقط بمقدار درجة معرفتنا بهذه المبادئ والعيش فى تناغم معها - يأتى الشعور بالخضوع. فإننا لا نتحكم فى حياتنا؛ بل إن المبادئ هى التى تتحكم فيها. ونحن نتوقف عن محاولتنا أن نصبح قوانين لأنفسنا. ونرسخ سلوكيات الاستعداد لتلقى العلم، وعادات التعلم المتواصل. ونصبح فى سعى دائم للفهم والعيش فى تناغم مع قوانين الحياة. ولا يأخذنا غرور القيم الذى يعمينا عن الوعى الذاتى والضمير. فأماننا الذاتى ليس معتمدًا على وهم التفكير النسبى - أنا أكثر وسامة، أو أكثر مالًا، أو لدىَّ وظيفة أفضل، أو أعمل باجتهاد أكبر. ولا يقل شعورنا بالأمان مطلقًا إذا كنا أقل وسامة، أو أقل مالًا، أو أقل وضعًا من أى شخص آخر، فهذا لا يهمنا

على الإطلاق. بل إن أمننا الذاتى ينبع أساسًا من اتساقنا مع الشمال الصحيح.

وحين نفشل أو نرتكب خطأ أو نتجاوز مبدأ، فإننا نقول: "ما الذى يمكن تعلمه من ذلك؟"، ونتجه إلى المبدأ كى نتعلم منه. ومن خلال تعلمنا مما أخطأنا فيه بحسب ذلك المبدأ، فإننا نحول مواطن ضعفنا إلى مصادر قوة. ونحن نواجه سلوكنا بالحقيقة على نحو يمثل الثقة فى الحقيقة والاعتراف بقدرتنا على التعلم والتغيير.

والحق أن التواضع هو أصل كل الفضائل. فهو يجعلنا وعاء، وحافلة، ويجعلنا عمالًا ولسنا "مراجع" أو رؤساء. إنه يطلق العنان لكل المعارف الأخرى، وكل التطور وكل المعالجة. وبالتواضع الذى يأتى من تمحورنا حول المبادئ، ننطلق نحو التعلم من الماضى، والأمل فى المستقبل، والأداء بثقة فى الحاضر. هذه الثقة هى اليقين بأننا لو عملنا وفق المبادئ، اعتمادًا على دلائل وجود قانون المزرعة - فى الكون، وعبر التاريخ، وفى كل حياتنا - فإننا سنتحصل على نتائج تحقق لنا جودة الحياة.

الانتقال إلى الجيل الرابع

من خلال خبرتنا، فإن معظم الأشخاص الذين يفكرون بعمق فى خبراتهم وخبرات الآخرين يدركون أن الناس جميعًا لديهم الحاجات والقدرات نفسها التى تعتبر أساسية لتحقيق الإنجاز البشرى. إن لديهم وعيًا ببعض مبادئ الشمال الصحيح الذى يحكم جودة الحياة. ولديهم بعض الخبرة بالمواهب التى تمكنهم من الاتساق فى حياتهم مع الشمال الصحيح. وعلى نحو ما، يعتبر هذا الفصل تذكرة بالأشياء التى يعرفها بالفعل كل منا فى مكنون نفسه. *إن حقيقة معرفتنا بالأمر - مع عدم ترجمته واقعيًا فى حياتنا - هو إحباط الفجوة الحاصلة بين البوصلة والساعة.* ومشكلتنا كما يصورها أحدهم: "هى الولوج إلى مخزون الحكمة الذى نملكه بالفعل".

ومن خلال خبرتنا أيضًا، نرى أن معظم الناس يريدون فعلًا أن يكونوا جزءًا من الجيل الرابع. يريدون فعلاً أن يقدموا الناس على جداول المواعيد، والبوصلة

على الساعة، ويريدون أن يحيوا حياة القيمة والعطاء. ويريدون أن يعيشوا، ويحبوا، ويتعلموا، ويتركوا أثرًا بحالة من التوازن والسعادة.

لكن فى معظم الأحوال، تعترض إدارة الوقت التقليدية طريقهم إلى هذا. فالتقاويم، وجداول المواعيد، ومخططات الجيل الثالث تقصر تركيزنا على الأشياء الطارئة بدلًا من المهمة. ويبرز الشعور بالذنب حين لا نلتزم بالجدول أو نعجز عن إنجاز كل قائمة "المهام الواجبة". إنها تيبس مرونتنا وتلقائيتنا. إنها غالبًا ما تخلق انفصامًا بين ما يهمنا حقًّا والطريقة التى نحيا بها حياتنا كل يوم. والحقيقة أن كثيرًا من الأشخاص الذين يستخدمون تلك الأدوات والوسائل لا يستخدمونها على النحو الذى ينتوون استخدامها عليه لكل هذه الأسباب السالفة.

وبالطبع نحن نريد تحصيل جميع المزايا الموجودة فى الأجيال الثلاثة الأولى - الكفاءة، وترتيب الأولويات، والإنتاجية، وإنجاز الأهداف - لكننا نريد المزيد. *ففعل الكثير من الأشياء بوتيرة أسرع ليس بديلًا عن فعل الأشياء الصحيحة.* إننا بحاجة لنظرية جديدة وأدوات تحفزنا لاستخدام مواهبنا لكى نحقق إشباع حاجاتنا وقدراتنا الأساسية على نحو متوازن متمحور حول المبادئ.

والخلاصة، فإن القدرة على عيش حياة جيدة ليست موجودة بأى مخطط. وليست فى أى أسلوب أو أداة. وليست مقصورة على قدرتنا على التخطيط ليومنا. وليس منا من هو عالم بكل شىء. فلا نعرف ما الذى ستأتينا به الفرص، أو التحديات، أو المفاجآت، أو الأفراح أو الأتراح غير المتوقعة التى قد تحدث فى حياتنا بين لحظة وأخرى.

وتكمن القدرة على عيش حياة جيدة بداخلنا - فى قدرتنا على تطوير واستخدام بوصلتنا الداخلية الخاصة حتى نتمكن من العمل باستقامة فى لحظة الاختيار - سواء كانت تلك اللحظة تخطيطًا أسبوعيًّا، أو معالجة لأزمة معينة، أو استجابة لضميرنا، أو بناء علاقة، أو العمل مع عميل غاضب، أو التمشية فى نزهة. فلكى تكون فعالًا، ينبغى أن تكون هناك أداة متسقة مع هذه الحقيقة وتعزز تطوير واستخدام البوصلة الداخلية.

القسم الثانى

الشئ الرئيسى هو أن تحافظ على الأشياء الرئيسية على رأس الأولويات

فى هذا القسم سنقدم عملية تنظيم الربع الثانى - وهى عملية وأداة تستغرق ثلاثين دقيقة أسبوعيًّا سوف تحفزك لعيش حياة جيدة قائمة على الحاجات، والمبادئ، والمواهب. ومع تنقلنا بين مراحل هذه العملية، سوف نتطرق إلى أسئلة كهذه:

- هب أنك تخطط ليوم ما. كيف تعرف ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لك لكى تفعله؟ ما الذى يحدد "أشياءك الأولى" - الطوارئ، أم القيم، ... أم رؤية ومهمة محفزة تعتمد على المبادئ التى تخلق جودة الحياة؟
- كيف تتصرف حين تجد نفسك ممزقًا بين الأدوار المختلفة فى حياتك؛ كالعمل والأسرة، أو الإسهام والتنمية الشخصية؟ هل هناك عامل "موازنة" يتحرك بالسرعة الكافية على جميع الأصعدة للتأثير عليها جميعًا؟
- هب أنك قمت بتخطيط يومك ثم جاءك شخص بحاجة "طارئة". كيف تعرف إن كان من الأفضل لك أن تغير من ترتيب أولوياتك؟ هل تستطيع التغيير مع يقين وارتياح بأنك ترتب الأولى فالأولى؟

- هب أنك تعالج يومك وواتتك فرصة غير متوقعة. كيف تعرف إن كان من الأفضل أن تستجيب لها أم تلتزم بخطتك؟

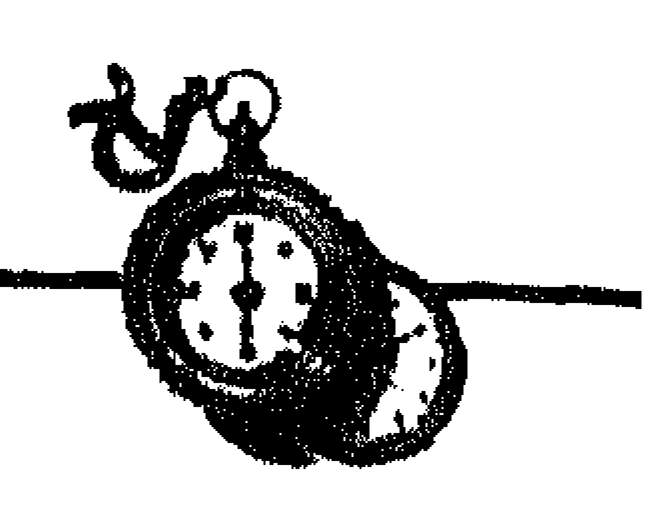
وفى المرة الأولى من خوضك لهذه العملية، ستجد فوائد مباشرة. ستصبح قادرًا على تغيير تركيزك من "الطوارئ" إلى "الأهمية" وتتعلم كيف تخلق إطار عمل مرنًا لتتمكن من اتخاذ قرارات فعالة بدلًا من أن يكون لك جدول مواعيد جامد ومتزمت.

لكنك ستخوض هذه العملية على مستوى أكثر قوة بينما نجتاز كل خطوة بالتفصيل فى الفصول من الخامس وحتى العاشر. وفى هذه الفصول سنتحدث عن:

- القدرة التحويلية فى الرؤية والرسالة المرتكزتيّن على المبدأ
- كيفية تحقيق توازن وتآزر بين الأدوار المختلفة فى حياتك
- كيفية وضع وتحقيق أهداف قائمة على المبادئ
- سر الفارق الكبير الذى يحدثه المنظور الأسبوعى فى وضع الأشياء الأولى فى المرتبة الأولى
- كيفية التصرف باستقامة لحظة الاختيار - حين تلامس الإطارات أرض الواقع اليومى
- كيفية خلق دائرة متطورة من التعلم والحياة

وفى نهاية كل فصل من هذه الفصول، ستجد اقتراحات محددة لأهداف يمكنك تحديدها خلال التنظيم الأسبوعى حتى تتكامل تلك الأشياء فى حياتك. وسوف تجد بعض الأفكار أكثر عونًا لك من أخرى. ونحن نتمنى أن تجد أفكارًا كثيرة مناسبة لك. وبعد مطالعة هذه الفصول، ستعود إلينا برؤية جديدة. ستكون قادرًا على إدراك قدرة عملية تنظيم الربع الثانى على أن تحيا، وتحب، وتتعلم، وتترك أثرًا عظيمًا ودائمًا.

إن سر تحقيق جودة الحياة يكمن فى البوصلة - وفى القرارات التى نتخذها كل يوم. وعندما نتعلم التوقف فى المسافة الفاصلة بين المثير والاستجابة واستشارة بوصلتنا الداخلية، يمكننا مواجهة التغيير بشجاعة، واكتساب الثقة بأننا صادقون مع المبدأ والغاية، وأننا نضع الأشياء الأولى فى حياتنا على رأس القائمة.



٤: تنظيم الربع الثانى:
طريقة وضع الأشياء الأولى
على رأس القائمة

لا يوجد بستان بدون بستانى.

"روجر" : منذ فترة، بدأ أحد أصدقائى - ويعمل مستشار أعمال - فى الانتقال إلى منزل جديد. وقد قرر أن يوظف إحدى أصدقائه لكى تقوم بتصميم المناظر الطبيعية للأرض؛ حيث كانت حاصلة على درجة الدكتوراة فى البستنة، وكانت على قدر كبير من الذكاء والمعرفة.

كانت له رؤية ممتازة لشكل الأرض، ولأنه كان مشغولًا جدًّا وكثير الأسفار، فقد ظل يلح عليها بأن عليها أن تصمم الحديقة على نحو لا يحتاج إلى كثير من العناية من جانبه. وقد أكد الضرورة المطلقة لمسألة الرشاشات الأوتوماتيكية وغير ذلك من أدوات توفير العمالة. لقد كان دائمًا يبحث عن وسائل لتقليل كمية الوقت الذى عليه بذله فى العناية بالأشياء.

وأخيرًا، توقفت وقالت: "فريد، يمكننى فهم وجهة نظرك، لكن ثمة شيئًا لابد لك من معالجته قبل البدء فى أى شىء:

"لا يوجد بستان بدون بستانى!" .

قد يجد معظمنا أن من الممتاز بالنسبة لنا أن نكيف حدائقنا - أو حياتنا - على الوضع الآلى والحصول بشكل ما على حياة ذات جودة تنبع من تعزيز حثيث ومتواصل للعوامل التى تصنع تلك الحياة.

لكن الحياة لا تعمل على هذا النحو؛ حيث لا يمكننا أن نكتفى بمجرد نشر بعض البذور، ثم نذهب ونفعل أى شىء نريد فعله ونتوقع العودة لنجد حديقة

جميلة مزدانة وتستعد لإلقاء محصول وفير من الفول، والذرة، والبطاطس، والجزر، والبازلاء فى سلالنا. بل إن علينا أن نروى الأرض، ونحرثها، ونزيل الأعشاب الضارة بشكل منتظم إذا أردنا أن نستمتع بالمحصول.

إن حياتنا سوف تسير قدمًا على أية حال. والأمور ستتطور، ولكن الفارق بين انخراطنا النشط فى العمل البستانى وتجاهله هو ذات الفارق بين حديقة غناء ورقعة أرض عشبية.

ويصف هذا الفصل عملية البستنة. إنه يحدد ما هو مهم ويركز الجهد للمساعدة على عملية النمو. إنه الفصل الخاص بعملية الزراعة، والرعاية، والرى، وجز الحشائش. إنه يدور حول تفعيل نموذج الأهمية لتعزيز جودة الحياة. وهو الفصل الذى نتناول فيه النشاط "عالى التأثير" الذى يمكنك القيام به خلال ثلاثين دقيقة كل أسبوع. وأيًّا كان مستوى جودة حياتك، فإن عملية تنظيم الربع الثانى ستأتى بنتائج رائعة.

ومن ناحية، تعتبر هذه العملية وسيلة إسعاف أولية لمعالجة مشكلة إدمان الطوارئ. إذا لم تكن قد توافرت لك الفرصة للتفكير العميق فى الحاجات والمبادئ فى حياتك وتسير حياتك من منطلق أسلوب الطوارئ، فستساعدك هذه العملية فورًا على بداية تحول اتجاه تفكيرك من الطوارئ إلى الأهمية. وعند اجتياز هذه العملية، فإنها ستساعدك على أن تتصرف من منظور الأهمية بدلًا من رد الفعل المعتمد على الانفعالات أو الظروف.

وعلى صعيد آخر، تبنى هذه العملية إطار عمل يمكنك من خلاله تنظيم وقتك للتركيز على الحاجات والمبادئ والبدء فى العمل على تطبيقها فى حياتك. وخلال عملية التنظيم، يمكنك تخصيص وقت فى الربع الثانى للتواصل مع حياتك الداخلية العميقة، ووضع بيان مهمة مرتكز على المبادئ للتعامل مع الحاجات الأربع جميعها، وتطوير قدرتك الشخصية على فهم وضبط مسار حياتك للاتساق مع المبادئ التى تحكم جودة الحياة.

وعلى صعيد آخر أيضًا، ستمكنك هذه العملية من ترجمة بيان مهمتك الشخصى إلى نسيج من حياتك اليومية. ومن البدء فى القيام بالمهمة إلى اللحظة الحالية، تدفعك العملية نحو العيش باستقامة ونحو وضع الأمور الأولى على رأس قائمة أولوياتك بطريقة متوازنة ترتكز على المبادئ.

وبينما نقدم خطوات العملية، نقترح عليك التفكر فيها مليًّا. دون جميع الأشياء. وكلما زاد انخراطك فى العملية، حققت المزيد من الاستفادة. ونحن نقترح عليك أن تطالع ورقة العمل التالية لاحقًا واستخدامها بعد ذلك فى تنظيم الأسبوع القادم من حياتك وفقًا للعملية ذات الخطوات الست التى ستلى ذلك.

إن النماذج التى نستخدمها فى هذا الفصل هى جزء من نظام تنظيمى طورناه اعتمادًا على الربع الثانى.* ونريد التأكيد على أن النظام ليس "أداة سحرية". فالنظام مصمم لكى يحسن من عملية تنظيم الربع الثانى. ولكن العملية ذاتها يمكن القيام بها من خلال مخطط يومى معدل، أو على حاسوب، أو فى دفتر مفكرات حلزونى، أو حتى على المناديل الورقية. ومن المهم أن تحرص على أن يكون أى نظام تستخدمه متسقًا مع ما تحاول فعله. وأى نظام يركز على وضع الأنشطة الطارئة للربعين الأول والثالث فى قائمة الأولويات سيعوق جهدك فى التحول إلى الربع الثانى.

ورقة العمل الأسبوعية®

حين تطالع ورقة العمل الأسبوعية على الصفحة بعد التالية، ستلاحظ أنها مختلفة عن معظم أدوات تنظيم الوقت الأخرى فى كونها أسبوعية وليست يومية.

هذا الأسبوع يصنع السياق العام. لعلك شاهدت ذلك المقطع المصور القصير الذى تدور فيه الكاميرا فوق ما يبدو تلالاً وأودية رائعة، وتمسح الكاميرا المكان صعودًا وهبوطًا، عارضة زوايا متعددة للملامح الظاهرة للمنطقة الجغرافية الممتدة. ومع كل لقطة للكاميرا، نتساءل عما نراه حقًّا. هل هذه المناطق المرتفعة هى تموجات تلالية لأرض خربة؟ أم أنها كثبان رملية فى صحراء شاسعة؟ وبعد لحظات قليلة، تبتعد الكاميرا رويدًا رويدًا ليبدو المشهد بكامله. فيتضح أن "الجبال" و"التلال" هى نسيج مميز لثمرة من البرتقال!

* للحصول على نموذج تكميلى للأسابيع الأربعة من منظم العادات السبع، اتصل برقم الهاتف 1-800-680-6839 أو تفضل بزيارة موقعنا الإلكترونى www.franklincovey.com وهذه الجداول متاحة أيضًا بملحق Microsoft Schedule+ with 7 Habits.

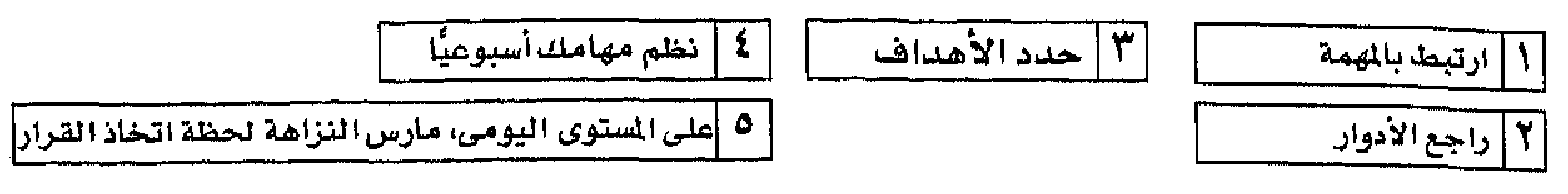
إن التخطيط اليومى يمنحنا رؤية محدودة. إنه عبارة عن زاوية رؤية "مقربة جدًّا" نركز فيها غالبًا على ما هو بين أيدينا حاليًّا. فيحل الأمر الطارئ والكفاءة محل الأهمية والفاعلية. بينما يوفر التنظيم الأسبوعى سياقًا أوسع لما نفعله. فهو يلتقط صورًا أكبر ويسمح لنا برؤية "الجبال" بحجمها الطبيعى. إن أنشطة يوم واحد تأخذ أبعادًا أكثر دقة حين ينظر إليها فى سياق أسبوع كامل.

الخطوة الأولى: ارتبط برؤيتك ومهمتك

عندما تبدأ الترتيب لأسبوع مقبل، فإن خطوتك الأولى هى أن تكون على تواصل مع الأمر الأكثر أهمية فى حياتك ككل، فالسياق العام هو ما يمنح للشىء معناه. تأمل الصورة الكلية - ما الذى تهتم به، وما الذى يجعل لحياتك قيمة ومعنى؟ إن سر هذا الربط يكمن فى وضوح رؤيتك فيما يتعلق بأسئلة مثل:

- *ما الشىء الأكثر أهمية؟*
- *ما الذى يمنح حياتك قيمة؟*
- *ماذا تريد أن تصبح، وماذا تريد أن تفعل فى حياتك؟*

إن الكثير من الناس يوجزون إجاباتهم عن مثل هذه الأسئلة فى شعار شخصى أو بيان مهمة مكتوب. هذه العبارات تلخص ما تريد أن تصبح عليه وما تريد أن تفعله فى حياتك والأسس التى ينبنى عليها ما تريد أن تصبح عليه وتفعله. والوضوح فى هذه الأمور يكون جوهريًّا لأنه يؤثر على كل شىء آخر - الأهداف التى تضعها، والقرارات التى تتخذها، والنماذج التى تعمل وفقًا لها، والطريقة التى تقضى بها وقتك. وبالعودة إلى صورة السلم المجازية، فإن قوائم المهام الشخصية توفر المعيار الرئيسى الذى على أساسه ستختار الحائط الذى تركن عليه سلمك.



الأدوار	الأهداف
الحاجات المادية الحاجات الاجتماعية/العاطفية الحاجات العقلية الحاجات الروحانية	
شحذ المنشار	
الدور #١	
الدور #٢	
الدور #٣	
الدور #٤	
الدور #٥	
الدور #٦	
الدور #٧	

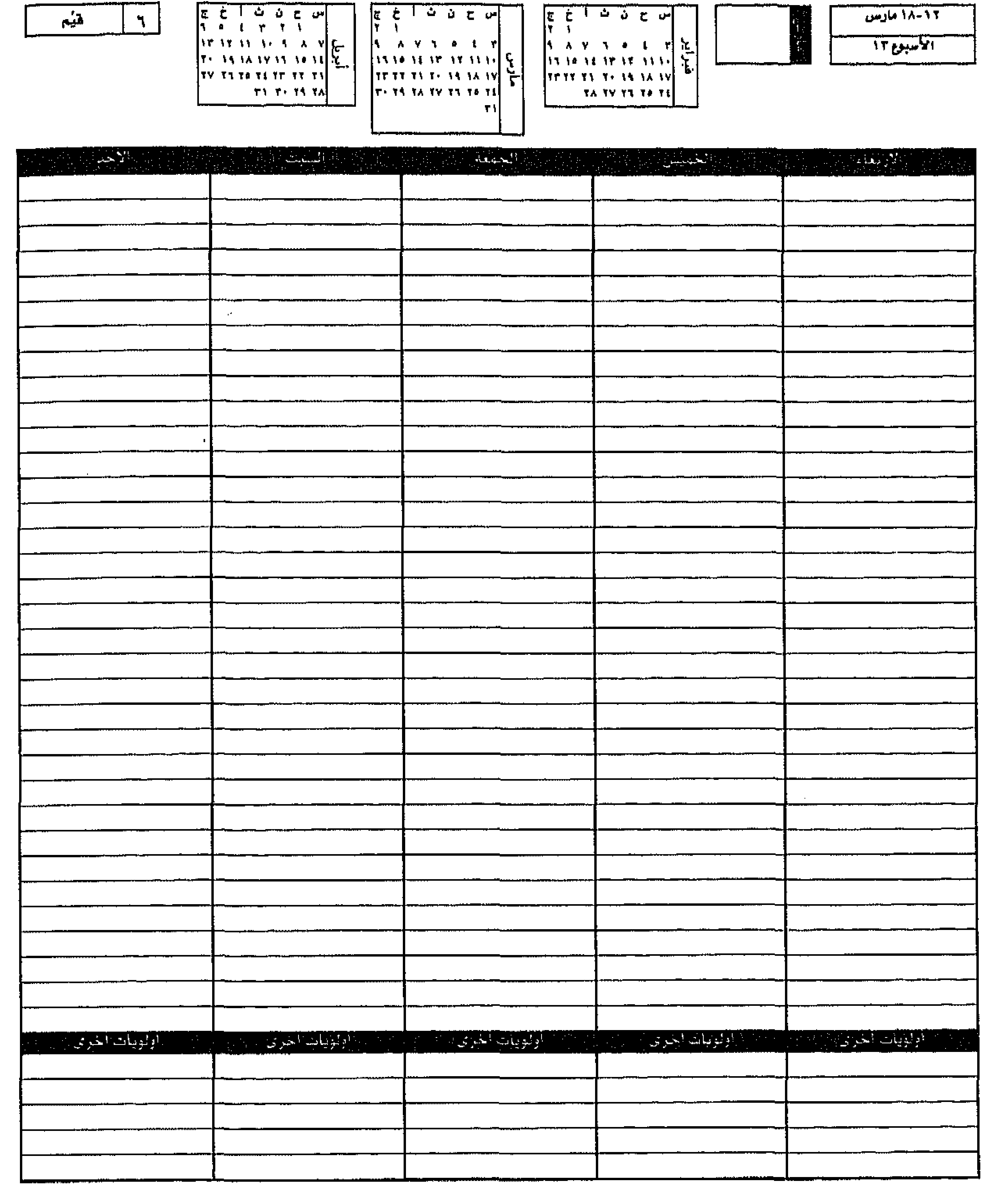
المهمة

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

المذكرات		الاثنين	الثلاثاء
	٧		
	٨		
	٩		
	١٠		
	١١		
	١٢		
	١		
	٢		
	٣		
	٤		
	٥		
	٦		
	٧		
	٨		
	٩		
		أولويات أخرى	أولويات أخرى

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

* هذا النموذج يمثل نسخًا مختلفة من الإصدارات الورقية والإلكترونية، أما نموذج Microsoft Schedule+ with 7 Habits فقد يختلف.



ولأن هذه الخطوة تأسيسية للغاية، فمن الطبيعى أن تكون هى الخطوة الأولى فى عملية الربع الثانى. لماذا ترتب الأنشطة والمواعيد على نحو لا تتسق فيه مع غايتك؟ إن الارتباط بمهمتك الشخصية هو أمر أساسى للغاية من أجل تفعيل نموذج الأهمية. إنه يؤثر على نحو بالغ فى طريقة تنفيذك لبقية عملية الربع الثانى. وإذا كان بيان مهمتك يتضمن أشياء مثل: التنمية الشخصية، أو الارتباط العائلى، أو جودة الحياة، أو مجالات العطاء، فإن مراجعته سترسخ هذه "الأشياء الأولى" فى ذهنك، وستخلق إطار عمل فعالاً لاتخاذ القرارات فيما سيلى من خطوات.

وفى الفصل الخامس، سنبحث فى مسألة الرؤية والمهمة الشخصية على نحو أعمق، فسوف نلقى نظرة على الطريقة التى يمكنك بها صياغة بيان مهمة محفزًا يحقق الجودة ويولد لديك الحماس تجاه الحياة.

وإذا كنت لا تمتلك بيان مهمة شخصية الآن، فربما يتوفر لديك إحساس بما هو مهم بالنسبة لك من خلال قيامك بأحد الخيارات التالية:

- ضع قائمة بثلاثة أو أربعة أشياء تعتبرها "الأشياء الأولى" فى حياتك.
- فكر فى أى أهداف طويلة المدى ربما تضعها.
- فكر فى أكثر العلاقات أهمية فى حياتك.
- فكر فى أى إسهامات تحب القيام بها.
- أعد التأكيد على المشاعر التى تود وجودها فى حياتك - السلام، والثقة، والسعادة، والعطاء، والقيمة.
- فكر فى الطريقة التى قد ترغب فى قضاء هذا الأسبوع بها لو أنك كنت تعرف أن أمامك ستة أشهر فقط هى كل ما بقى لك فى الحياة.

وعليك أن تأخذ بعين الاعتبار الأثر الذى سيحدثه بيان المهمة الشخصى عليك بعد أن تطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- *ما الفارق الذى قد تحدثه الرؤية الواضحة لمبادئى، وقيمى، وأهدافى العليا فى الطريقة التى أقضى بها وقتى؟*
- *كيف يكون شعورى تجاه ذاتى إذا أدركت بالضبط ما هو الأهم بالنسبة لى؟*
- *هل وجود بيان مهمة مكتوب لتحديد هدفى فى الحياة يعد شيئًا قيمًا بالنسبة لى؟ وهل سيؤثر على الطريقة التى سأبذل بها وقتى وطاقتى؟*
- *كيف سيؤثر الالتزام الأسبوعى ببيان المهمة الخاص بى على الأشياء التى أختار القيام بها خلال الأسبوع؟*

<table><tr><td>إن كان لديك بيان مهمة، فقم بمراجعته الآن - قبل أن تقرر الطريقة التى ستقضى بها الأيام السبعة القادمة من حياتك. التزم بالأشياء الأكثر أهمية بالنسبة لك. وإن لم يكن لديك بيان مهمة، فامكث بعض الوقت فى التواصل مع بوصلتك الداخلية وفكر فيما هو مهم حقًّا بالنسبة لك فى حياتك.</td></tr></table>

الخطوة الثانية: حدد أدوارك

نحن نعيش حياتنا فى أدوار - ليس بمعنى لعب أدوار بل بمعنى أدوار حقيقية نختار الانشغال بها. فربما تكون لدينا أدوار مهمة فى العمل، أو فى الأسرة، أو فى المجتمع، أو فى غير ذلك من مناحى الحياة، كما أن الأدوار تمثل المسئوليات، والعلاقات، ومناحى العطاء.

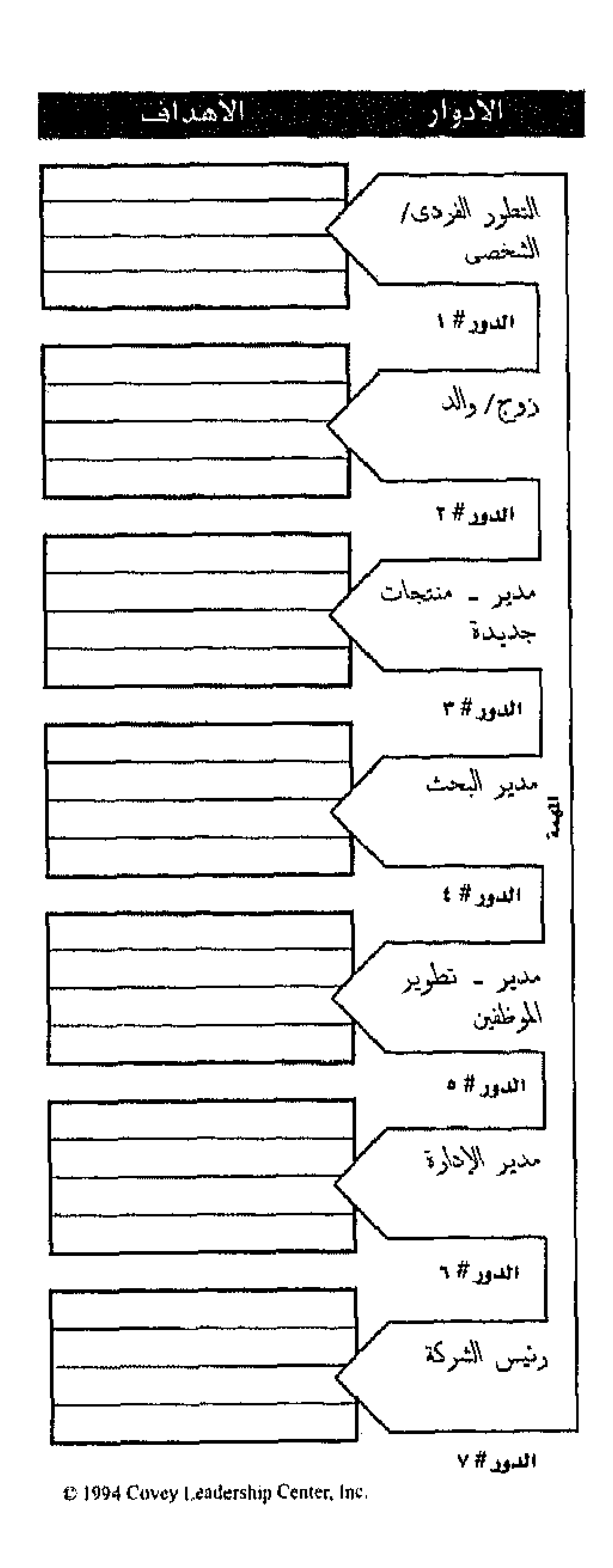
وتنشأ معظم آلام حياتنا من إحساسنا بأننا ننجح فى أداء دور معين على حساب آخر ربما يكون أكثر أهمية من كل الأدوار الأخرى. فربما يؤدى أحدنا دوره بشكل رائع كنائب رئيس شركة لكنه يفشل فى دوره كوالد أو زوج. وربما ننجح فى الوفاء بحاجات عملائنا، لكننا نفشل فى تلبية احتياجاتنا نحن فى التنمية والتطور الشخصى.

ووجود قائمة واضحة بالأدوار يوفر لنا إطار عمل طبيعيًّا لتحقيق النظام والتوازن. إن كان لديك بيان مهمة، فسوف تنبع منه الأفكار. والتوازن بين الأدوار لا يعنى مجرد قضاء وقت فى كل من هذه الأدوار، لكنه يعنى أن تعمل كل هذه الأدوار معًا من أجل إنجاز مهمتك.

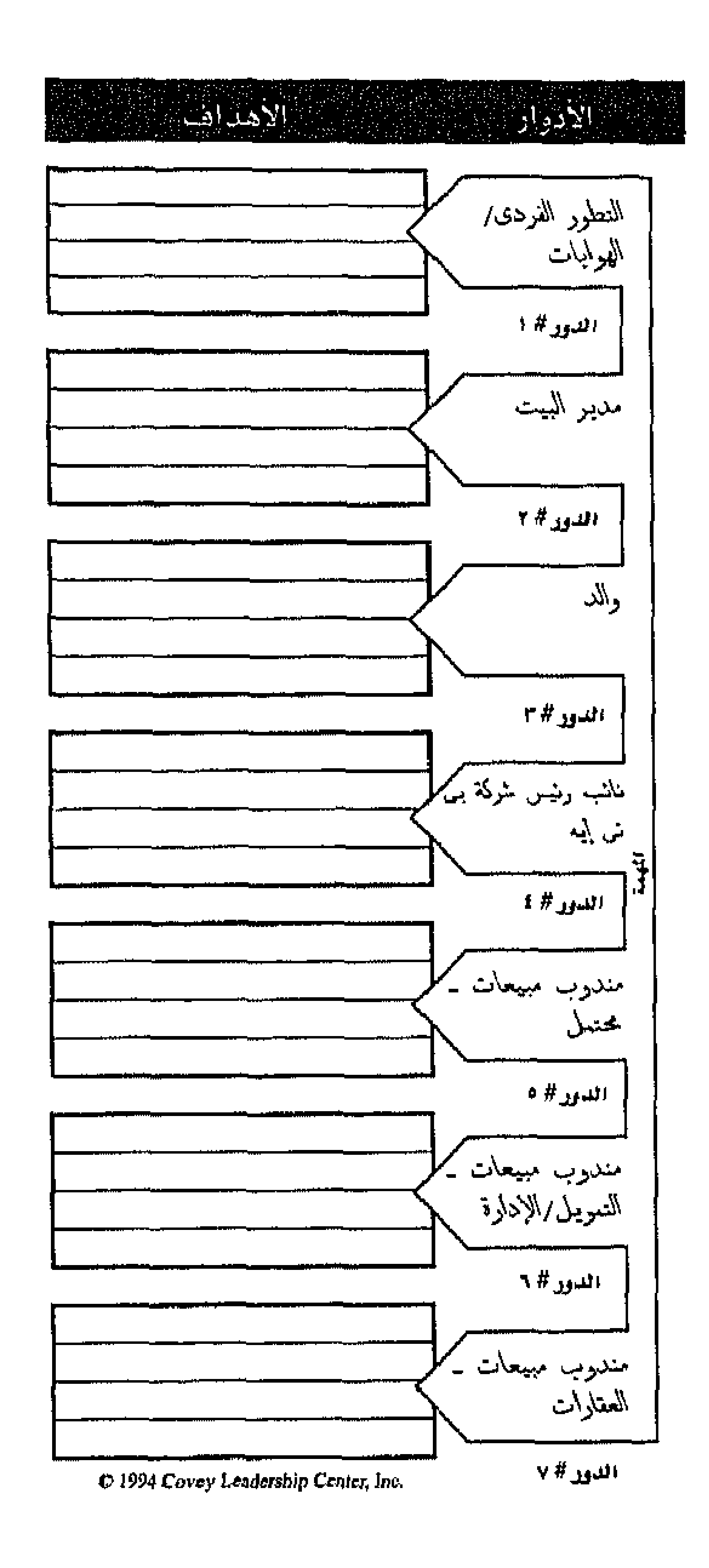
وسوف نلقى نظرة أعمق على الأدوار والتوازن فيما بينها فى الفصل السادس. لكن عليك الآن، أن تقوم فقط بوضع قائمة بالأدوار التى تخطر ببالك على النحو الذى يريحك. لا تشغل بالك بوضع الأدوار "فى ترتيب صحيح" فى البداية. فقد يستغرق الأمر أسابيع قبل أن تشعر بأنها تحيط بكل مناحى حياتك على نحو يعمل لصالحك. وليس هناك من نموذج متبع لفعل هذا - فلعل شخصًا آخر يقوم بذات الأشياء التى تقوم بها لكنه يصنف الأدوار على نحو مختلف. إضافة إلى أن أدوارك غالبًا ما ستتغير بمرور السنين. فربما تغير وظيفتك، أو تنضم إلى أحد النوادى، أو تصبح أبًا أو جدًّا.

وربما تحدد دورك الأسرى كـ "فرد فى الأسرة" وحسب، أو ربما تختار تقسيمه إلى اثنين؛ "أب" و "زوج"، أو "زوجة" و "أم"، أو "ابنة" و "أخت". كما أن بعض نواحى حياتك - كالوظيفة مثلاً - ربما تتضمن عدة أدوار: فى الإدارة، وفى التسويق، وفى شئون العاملين، وفى التخطيط طويل المدى. وربما ترغب أيضًا فى أن يكون لك دور يعكس تطورك الشخصى.

قد يحدد مدير تنفيذى متخصص فى تطوير المنتجات أدواره على النحو التالى:



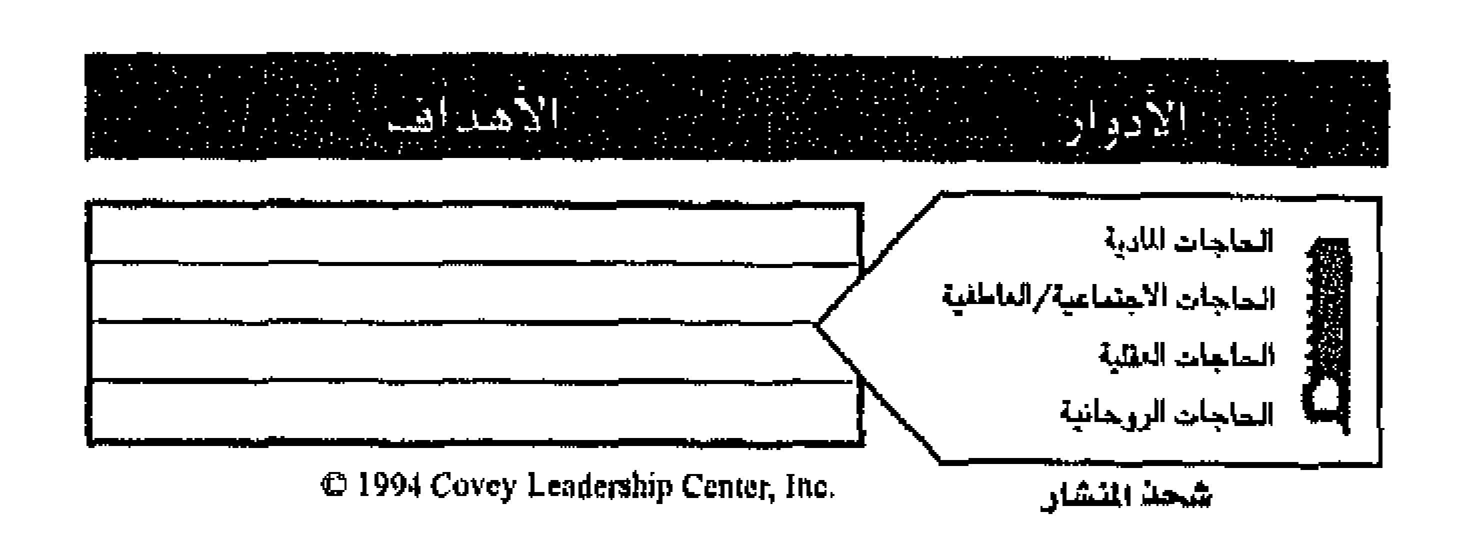
وقد يسرد مندوب مبيعات يعمل بدوام جزئى فى مجال العقارات الأدوار كالتالى:



وحيث إن الدراسات قد أظهرت أنك تكون أقل فاعلية إذا حاولت عقليًّا إدارة أكثر من سبع فئات، فإننا نوصى بمحاولة مزج الوظائف، مثل الإدارة والشئون المالية، أو شئون الموظفين وبناء فرق العمل حتى تحافظ على مجموع الأدوار عند سبعة. وهذا سوف يعزز التنظيم العقلى حول مجالات هذه الأدوار. وعلى الجانب الآخر، عليك ألا تلزم نفسك بإيجاد سبعة أدوار. فلو حددت خمسة أو ستة أدوار فحسب، فإن هذا يكفى. فالرقم سبعة لا يمثل سوى الحد الأقصى للبرمجة العقلية المريحة.

فإن تحديد الأدوار يمنح الإحساس بالجودة الشاملة للحياة - حيث إن الحياة ليست مجرد وظيفة، أو أسرة، أو علاقة معينة. بل إنها كل هذه الأشياء مجتمعة. كما أن تحديد الأدوار قد يكشف عن الجوانب "المهمة ولكن غير الطارئة" فى حياتك والتى غالبًا ما يتم تجاهلها.

وبالإضافة إلى الأدوار التى حددتها، نحب أن نقترح عليك دورًا منفصلاً وأساسيًّا يدعى "شحذ المنشار". ونحن نعامل هذا الدور باعتباره منفصلاً لسببين: ١) إنه دور يقوم به كل الناس، ٢) وهو أساسى لتحقيق النجاح فى كل الأدوار الأخرى. وستجد هذا الدور ممثلاً فى الركن الأيسر العلوى من ورقة العمل الأسبوعية.



وعبارة "شحذ المنشار" هى عبارة مجازية لوصف الطاقة التى نستثمرها فى زيادة قدرتنا الشخصية فى الجوانب الأساسية الأربعة - المادية، والاجتماعية، والعقلية، والروحانية. ونحن غالبًا ما ننشغل "بعملية النشر" (تحقيق النتائج) مما يجعلنا ننسى "شحذ المنشار" (المحافظة على قدرتنا أو زيادتها لتحقيق النتائج مستقبلاً). فقد نتجاهل ممارسة الرياضة (الجانب المادى)، أو نفشل فى تطوير العلاقات المهمة بحياتنا (الناحية الاجتماعية/ العاطفية). وقد لا نحافظ على تحديث معرفتنا فى مجال العمل (الناحية العقلية). وقد لا نكون على درجة كافية من الوضوح فيما يتعلق بالأشياء المهمة وذات القيمة فى حياتنا (الناحية الروحانية). وإذا فشلنا فى بناء قدرتنا الشخصية فى هذه الجوانب، فسريعًا ما سيصاب منشارنا بـ "البلادة"، ويبلى من عدم التوازن. فلا نكون قادرين على التقدم للأمام بذات الفاعلية فى أدوار حياتنا الأخرى.

إننا غالبًا ما نسمع قصصًا عن أبطال أوليمبيين أمضوا سنوات فى التدريب والإعداد النشط للمسابقات التى سيشاركون فيها. ويقومون ذهنيًّا بتكرار الأداء، وتصور كل تفاصيل التنفيذ. ويخلقون فى أنفسهم القوة التى تسمح لهم بالمنافسة الناجحة. هؤلاء الرياضيون لا يمكنهم أن يقصروا تدريبهم على الحالات التى يكون فيها الوضع ملائمًا أو هينًا ثم يتوقعون الفوز. ونحن لا يمكننا توقع امتلاك القدرة على الاستمتاع الكامل بحياتنا دون اهتمام وتجنيد مصادر القوة فى حياتنا.

قد تجد أن هذا "الدور" الخاص بشحذ المنشار يتداخل مع التنمية الشخصية وهو دور سبق أن حددته بالفعل. وهذه ليست مشكلة. المهم هو ألا يتم إهمال أي جانب من جوانب حياتنا الأساسية الأربعة. ويستخدم بعض الناس دور "شحذ المنشار" فى تنظيم أنشطة "استثمار" أسبوعية مثل ممارسة الرياضة يوميًّا أو القراءة الشخصية، ويستخدمون أحد أدوارهم الأخرى للمسائل طويلة المدى مثل التخطيط للمسار المهنى أو إكمال التعليم. والأمر هنا يرتبط بما يناسبك أنت بشكل أكبر.

من المهم أيضًا أن تدرك أن كل هذه الأدوار ليست "أجزاء" مستقلة فى الحياة. فهى تشكل إطارًا كاملًا مترابطًا. وأنت حين تحدد أدوارك لا تحاول تقسيم حياتك لأجزاء وتضعها داخل خانات جدول التنظيم، ولكنك تتخذ زوايا رؤية متعددة يمكنك من خلالها اختبار حياتك كى تضمن التوازن والتناغم. والنموذج المتبع دائمًا هو نموذج الأهمية، والاستقلال، والارتباط.

إن لم تكن قد فعلت ذلك، فاكتب أدوارك على ورقة عملك الآن.

والآن تأمل هذه الأسئلة:

- *إننى أجد نفسى فى أغلب الأحوال مستهلكًا بين دور أو اثنين من أدوار حياتى، والأدوار الأخرى لا تحظى بالوقت والاهتمام الذى أرغب أن أمنحهم إياه؟*
- *كم من "الأولويات" الخاصة بى موضوعة فى أدوار غير تلك الأدوار التى تحظى بمعظم وقتى واهتمامى؟*
- *هل الأدوار التى اخترتها تعمل معًا للإسهام فى تحقيق مهمتى؟*
- *ما الفارق الذى يطرأ على جودة حياتى حين أراجع هذه الأدوار بشكل أسبوعى، وأضمن أن تكون أنشطتى فى توازن كامل؟*

سوف نناقش كل هذه المسائل المتعلقة بالأدوار وغيرها من المسائل الأخرى فى الفصل السادس.

الخطوة الثالثة: اختر أهدافًا من الربع الثانى فى كل دور

بعد تحديد إطار أدوارك، اسأل نفسك:

ما أهم شىء يمكننى فعله فى كل دور هذا الأسبوع كى أحقق أعظم أثر إيجابى ممكن؟

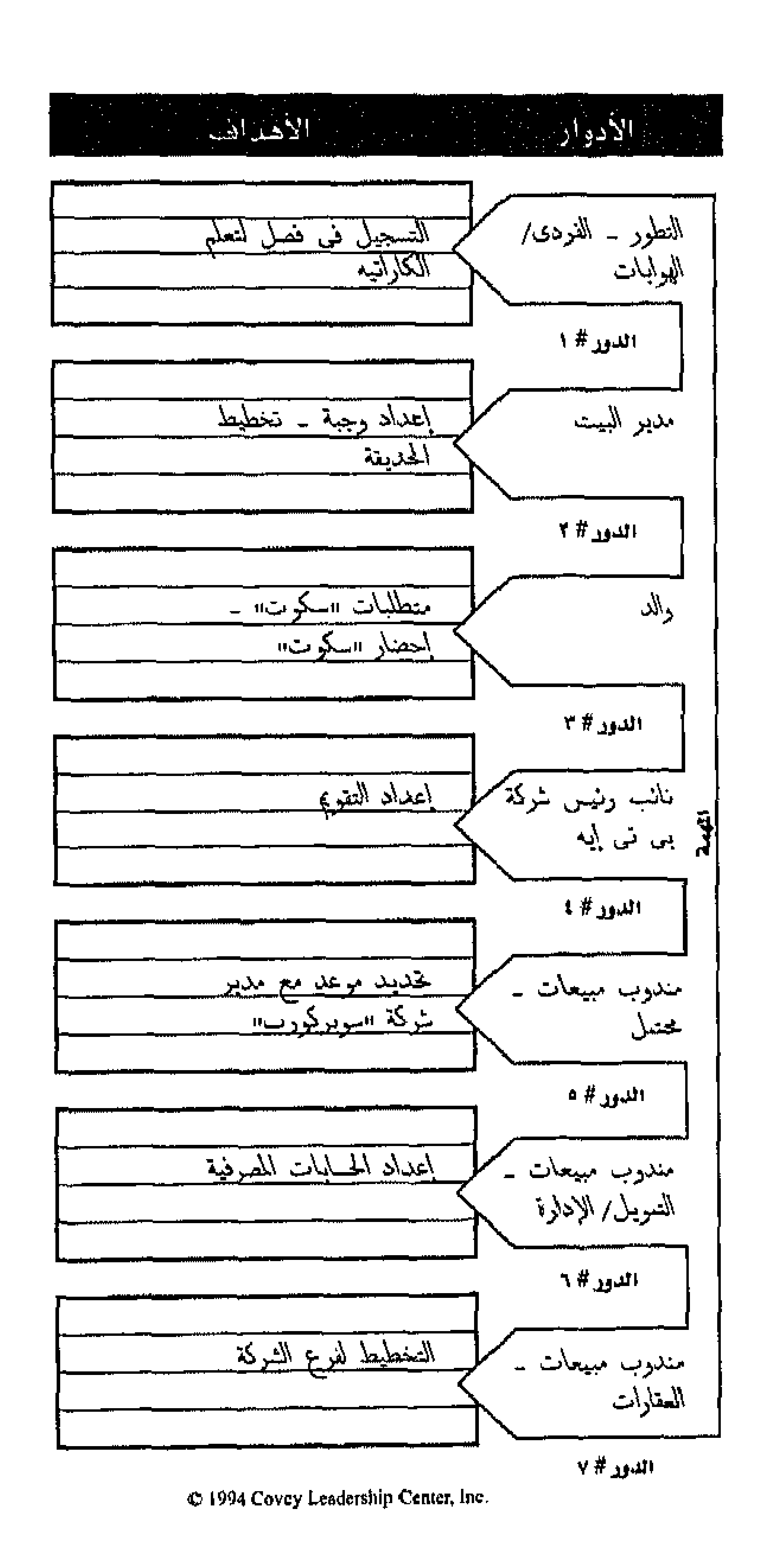
عندما تتوقف لتأمُّل هذا السؤال، استفت حكمة قلبك وعقلك. ما الشىء الذى تشعر أنه سوف يحدث فارقًا ملحوظًا فى كل دور؟ ماذا عن دورك كزوج؟ كصديق؟ كوالد؟ كموظف؟ ومع تأملك لأهم النشاطات فى كل دور، ابدأ باستخدام البوصلة بدلًا من الساعة. استمع إلى صوت ضميرك. وركز على الأشياء المهمة بدلًا من الأشياء الطارئة.

وإذا كان أحد أدوارك يعالج أمر تنميتك الشخصية، فإن أهدافك قد تتضمن أشياء مثل: تخطيط الوقت من أجل تحقيق انسحاب شخصى، أو العمل على تحقيق بيان المهمة الخاص بك، أو تجميع معلومات عن دورة تدريبية فى القراءة السريعة. وإذا كنت والدًا، فإن هدفك قد يكون قضاء بعض الوقت مع طفلك. وإن كنت متزوجًا، فقد يكون الهدف الخروج مع زوجك فى موعد رومانسى. وقد تتضمن الأهداف المتعلقة بالوظيفة تخصيص وقت للتخطيط طويل المدى، أو تدريب زميل أو مرءوس، أو زيارة العملاء، أو العمل على توقعات مشتركة مع رئيسك فى العمل.

وفى نطاق "شحذ المنشار"، قد تتضمن الأهداف البدنية ممارسة الرياضة بانتظام أو اتباع نظام غذائى مناسب. وفى المجال الروحانى، ربما تختار ممارسة التأمل، أو الصلاة، أو دراسة الأدب الملهم. وفى الجانب العقلى ربما يكون هدفك هو الانتظام فى حضور صف دراسى أو متابعة برنامجك الخاص فى القراءة. وبالنسبة للتطور الاجتماعى، لعلك تعمل على مبادئ الترابط الاجتماعى الفعال مثل: الإنصات بتعاطف أو الصدق، أو الحب غير المشروط. والمفتاح إلى ذلك هو أن تفعل كل ما يبنى قوتك فى هذه المجالات وزيادة قدرتك على أن تحيا، وتحب، وتتعلم، وتترك تراثًا من بعدك. وبقضائك ساعة كل يوم فى "شحذ منشارك"، فإنك تحقق "انتصارًا خاصًّا" يجعل من الانتصار العام أمرًا ممكنًا.

وسوف تكون على الأرجح على وعى بالعديد من الأهداف التى يمكنك تحديدها فى كل دور. لكن فى هذه المرحلة، عليك الاقتصار على هدف واحد أو اثنين يكونان *الأكثر* أهمية. بل ربما تشعر وفقًا لبوصلتك الداخلية بأنه لا ينبغى لك أن تضع أهدافًا فى جميع الأدوار لهذا الأسبوع. إن عملية تنظيم الربع الثانى تسمح بوجود هذه المرونة وتشجع على استخدام البوصلة فى تحديد الشىء الأكثر أهمية لفعله. وفى الفصل السابع، سنوضح كيف يمكنك استخدام مواهبك الأساسية فى اختيار وإنجاز الأهداف القائمة على المبادئ الأساسية التى تحقق نتائج تزيد من جودة الحياة.

اكتب أهدافك فى المكان المخصص "للأهداف" أو فى ورقة العمل الأسبوعية.



إذا فكرت مليًّا، فستجد أن أهدافك تمثل تلك الأنشطة التى تشعر بأنها الأكثر أهمية فى إنجاز أدوارك.

والآن، اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- *ماذا يحدث لو أنى فعلت هذه الأشياء خلال الأسبوع المقبل؟*
- *كيف سيكون شعورى تجاه جودة حياتى؟*
- *ماذا لو فعلت بعضها فقط؟*
- *هل ستحدث فارقًا إيجابيًّا فى حياتى؟*
- *ماذا لو فعلت هذا كل أسبوع؟*
- *هل سأكون أكثر فاعلية مما أنا عليه الآن؟*

الخطوة الرابعة: اصنع إطار عمل لاتخاذ القرار لهذا الأسبوع

إن تحويل أهداف الربع الثانى المهمة إلى خطة عمل يتطلب وضع إطار عمل لاتخاذ القرارات بشكل فعال على مدار الأسبوع. معظم الناس يحاولون باستمرار إيجاد وقت للأعمال "المهمة" فى جداول مواعيد الربعين الأول والثالث المكتظة. إنهم يغيرون الأشياء كثيرًا، ويتفاوضون بشأنها، ويلغونها، ويأجلونها - وكل أملهم أن يجدوا وقتًا للأولويات. ولكن المفتاح إلى ذلك ليس فى ترتيب أولويات جدولك، بل فى جدولة أولوياتك.

يشاركنا أحد رفاقنا هذه التجربة:

حضرت حلقة دراسية ذات مرة كان المحاضر يحاضرنا فيها عن الوقت. وعند نقطة معينة، قال: "حسنًا، حان وقت الاختبار". مد يده إلى أسفل الطاولة وسحب برطمانًا متسع الفتحة بحجم جالون. وضعه على الطاولة إلى جوار طبق كبير به بضعة أحجار بحجم الكف. "كم حجرًا من هذه يمكن باعتقادكم وضعه فى هذا البرطمان؟".

وبعد أن قمنا بالتخمين، قال: "حسنًا، لنكتشف الإجابة الصحيحة". فوضع حجرًا فى البرطمان...ثم واحدًا آخر...ثم واحدًا آخر. لا أذكر كم وضع من أحجار، لكنه ملأه. ثم سأل: "هل امتلأ؟".

نظر الجميع إلى الأحجار وقالوا: "نعم".

فقال: "آها" . ثم مد يده تحت الطاولة وسحب دلوًا به حصى. ثم أفرغ بعض الحصى ورج البرطمان فملأ الحصى كل المساحات الضئيلة التى خلفتها الأحجار الكبيرة. ثم ابتسم وقال ثانية: "هل البرطمان ممتلئ؟" .

هذه المرة كنا على تفاهم معه. وقلنا: "غالبا ليس ممتلئًا" .

فرد قائلًا: "حسنا!" ومد يده تحت الطاولة وسحب دلوًا من الرمل، وبدأ بإفراغ الرمل فى البرطمان وسريعًا اتجه الرمل نحو الفراغات الدقيقة التى تركت خلف الأحجار والحصى. ومرة أخرى نظر إلينا وقال: "هل هو ممتلئ؟" .

فأجبنا جميعًا: "كلا!" .

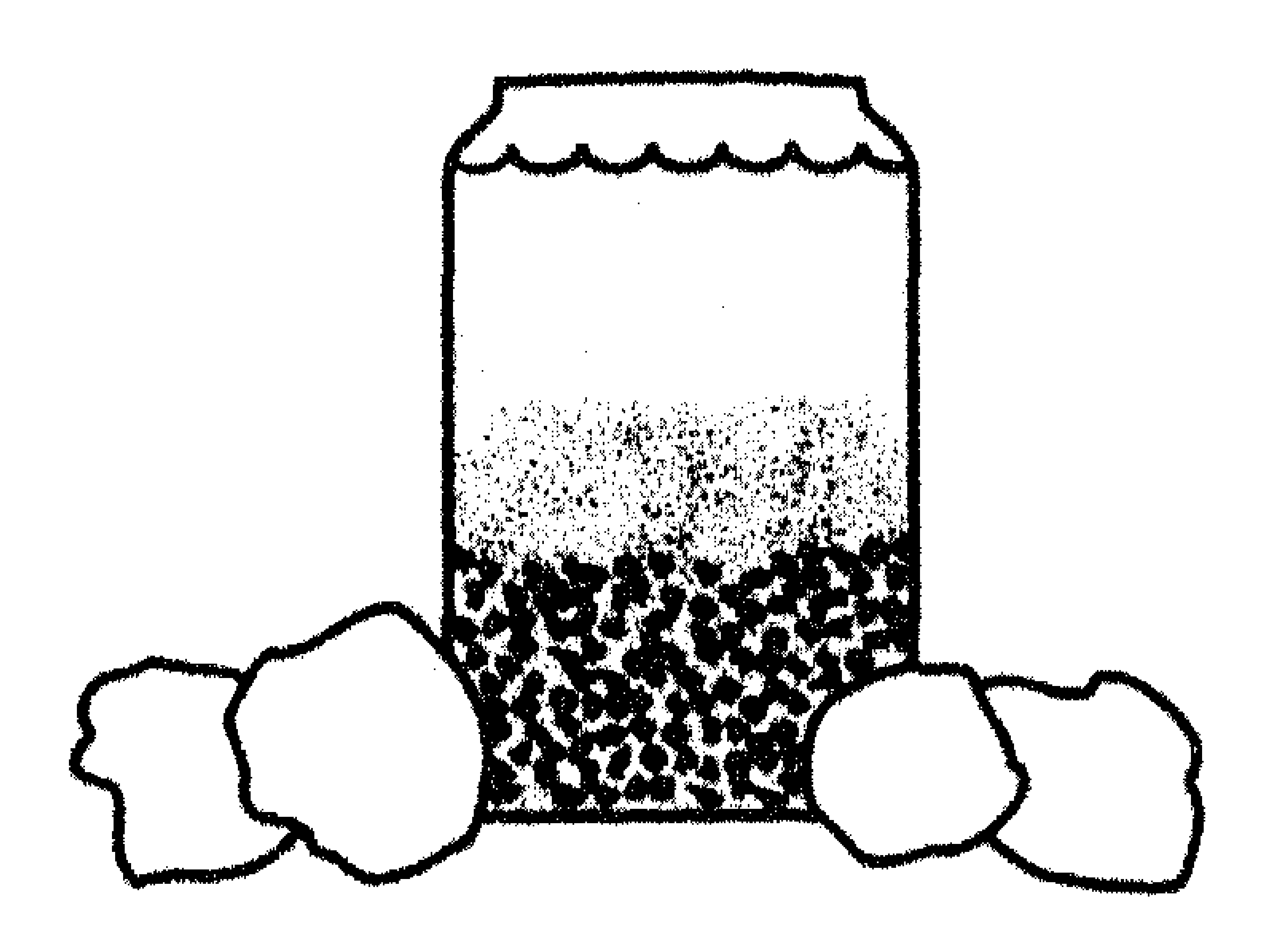
فقال: "حسنًا!" . ثم سحب إبريق ماء وبدأ فى صبه فى البرطمان. وقد استطاع وضع ما يقارب ربع جالون من الماء فى البرطمان. ثم قال: "حسنا، ما الشاهد من هذا كله؟" .

فقال أحدنا: "حسنًا، هناك فجوات كثيرة، وإذا عملت عليها بحق، فستستطيع تحقيق الكثير فى حياتك" .

فقال: "كلا، ليس هذا هو الشاهد. بل إن الشاهد هو: أنك إذا لم تضع تلك الأحجار الكبيرة أولًا، هل كنت لتستطيع وضع أيها داخل البرطمان؟" .

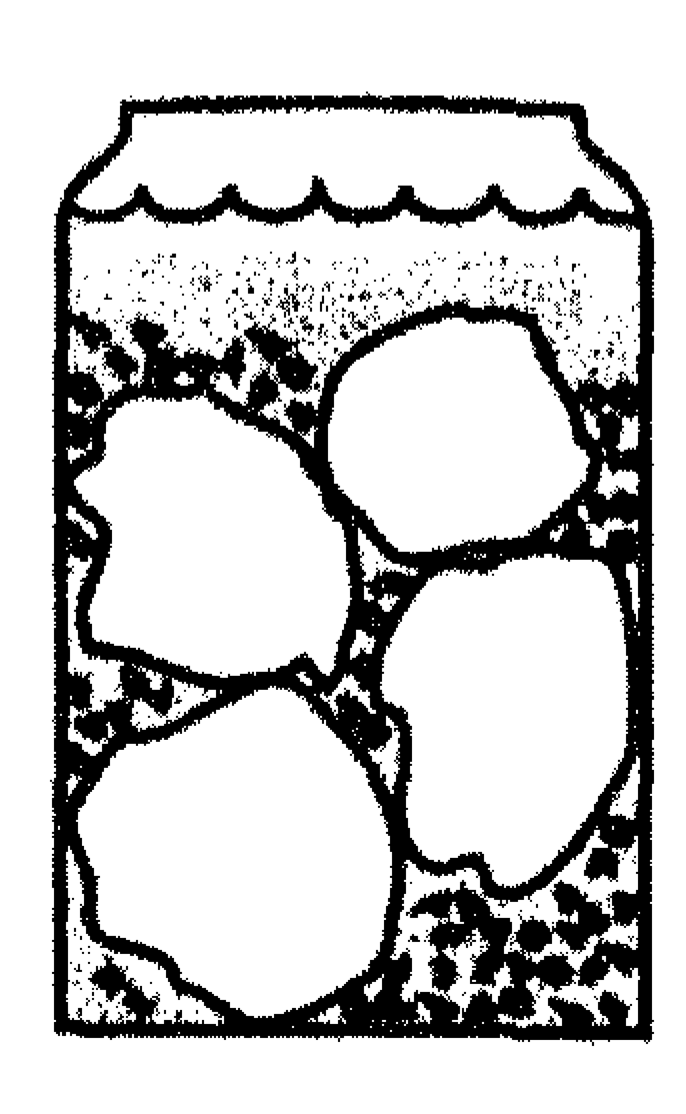
باستخدام نموذج "الأكثر أفضل"، فإننا نحاول دائمًا توفيق وضع المزيد من الأنشطة فى الوقت الذى لدينا. لكن ما الذى يعنيه كثرة ما نفعله إن كان ما نفعله ليس هو أهم الأشياء بالنسبة لنا؟

إن أهداف الربع الثانى تشبه الأحجار الكبيرة. فإذا وضعنا الأنشطة الأخرى - الماء، والرمل، والحصى - أولًا، ثم حاولنا بعدها أن نضع الأحجار الكبيرة، فإننا لن نفشل فى توفيق وضعها فحسب، بل إننا سنفسد العملية برمتها أيضًا.



لكن إذا عرفنا ما الأحجار الكبيرة لدينا ووضعناها أولًا، فسوف نذهل من مقدار ما يمكننا وضعه منها - ومقدار ما يمكننا وضعه من الرمل والحصى والماء فى الفراغات. وبغض النظر عما يمكن وضعه أيضًا، فإن المهم أن تكون الأحجار الكبيرة - أهداف الربع الثانى - هى أول ما يوضع فيه. (لمزيد من التوضيح، انظر الشكل التالى)

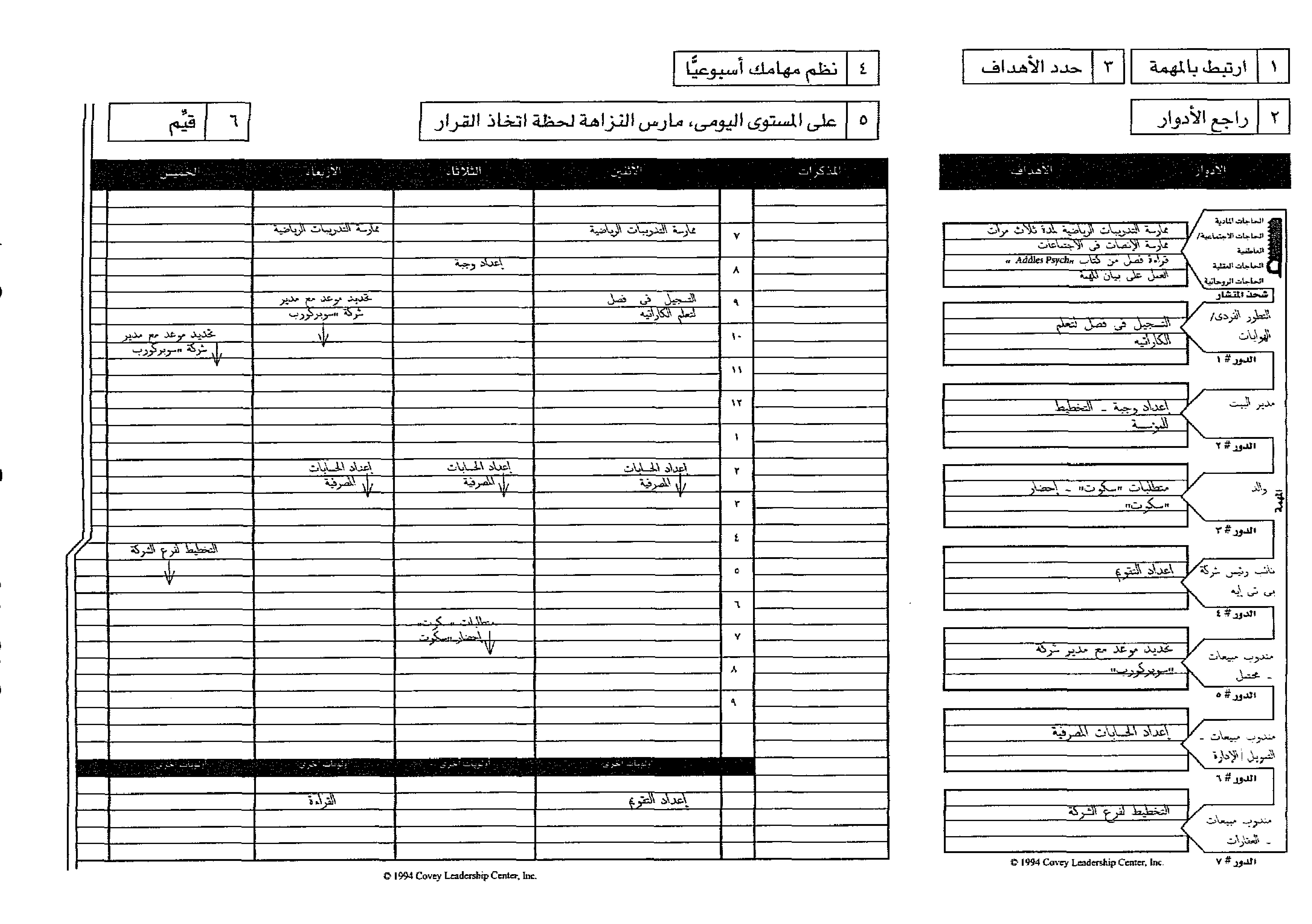
بينما تطالع ورقة العمل الأسبوعية، ضع أهداف الربع الثانى فى مواضعها. وستلاحظ أن هناك نوعين من الأقسام على ورقة العمل الأسبوعية فى كل يوم. أحدهما مقسم لساعات تخص المواعيد المحددة؛ والآخر يتيح مساحة يمكنك فيها ترتيب أولويات اليوم. ولكى تجدول أهداف الربع الثانى، عليك إما أن تحدد وقتًا معينًا خلال اليوم للعمل على الهدف، أو تضعه كأولوية لهذا اليوم. (لمزيد من التوضيح، انظر صفحة ١٠١)



وعادة ما تكون المواعيد المحددة هى الأكثر فاعلية. قد ترى أن أهم أهدافك لهذا الأسبوع يتضمن القيام ببعض التخطيط طويل المدى، وممارسة الرياضة، والعمل على إعداد عرض مشروع ضخم، فضع مواعيد محددة مع نفسك للعمل على تحقيق هذه الأهداف، وتعامل مع الموعد الذى تحدده مع نفسك كتعاملك مع المواعيد المحددة مع أشخاص آخرين. خطط لهذا الموعد. وقسم بقية الأنشطة والمهام إلى مقادير زمنية مختلفة. وإن كان لا بد من تغيير هذا الموعد، فقم بإعادة ترتيب الجدول على الفور. وامنح نفسك التقدير نفسه الذى تمنحه لأى شخص آخر.

فى بعض الحالات، ربما يكون الأكثر فاعلية *ألا* تجدول هدفًا فى ساعة محددة من الوقت، بل يكون فى وضعه كأولوية. فمثلًا، إن كان هدفك هو تحسين علاقتك مع ابنتك المراهقة، فمن المهم أن تعى أن الفرصة قد لا تسنح لذلك فى وقت محدد مرتقب. وبدلا من الترتيب لعمل محدد تقومان به معًا هذا الأسبوع، لعل من الأكثر فاعلية أن تضع اسمها على رأس قائمة بعنوان "أولويات أخرى" وترتقب الساعة المناسبة. إن فعلت هذا يوم الإثنين ولم يتطور شىء، ارسم سهمًا على هذا السطر باتجاه يوم الثلاثاء. وإن لم يحدث شىء يوم الثلاثاء فامدد سهمًا نحو يوم الأربعاء. بهذه الطريقة، تبقى الأولوية فى ذهنك. وتبحث أنت عن اللحظة المناسبة. وتستطيع رؤية ما حدث خلال أسبوعك فيما يتعلق بهذا الأمر.

أولويات أخرى	أولويات أخرى	أولويات أخرى
	←	←
موعد مع "شيرى"	←	←



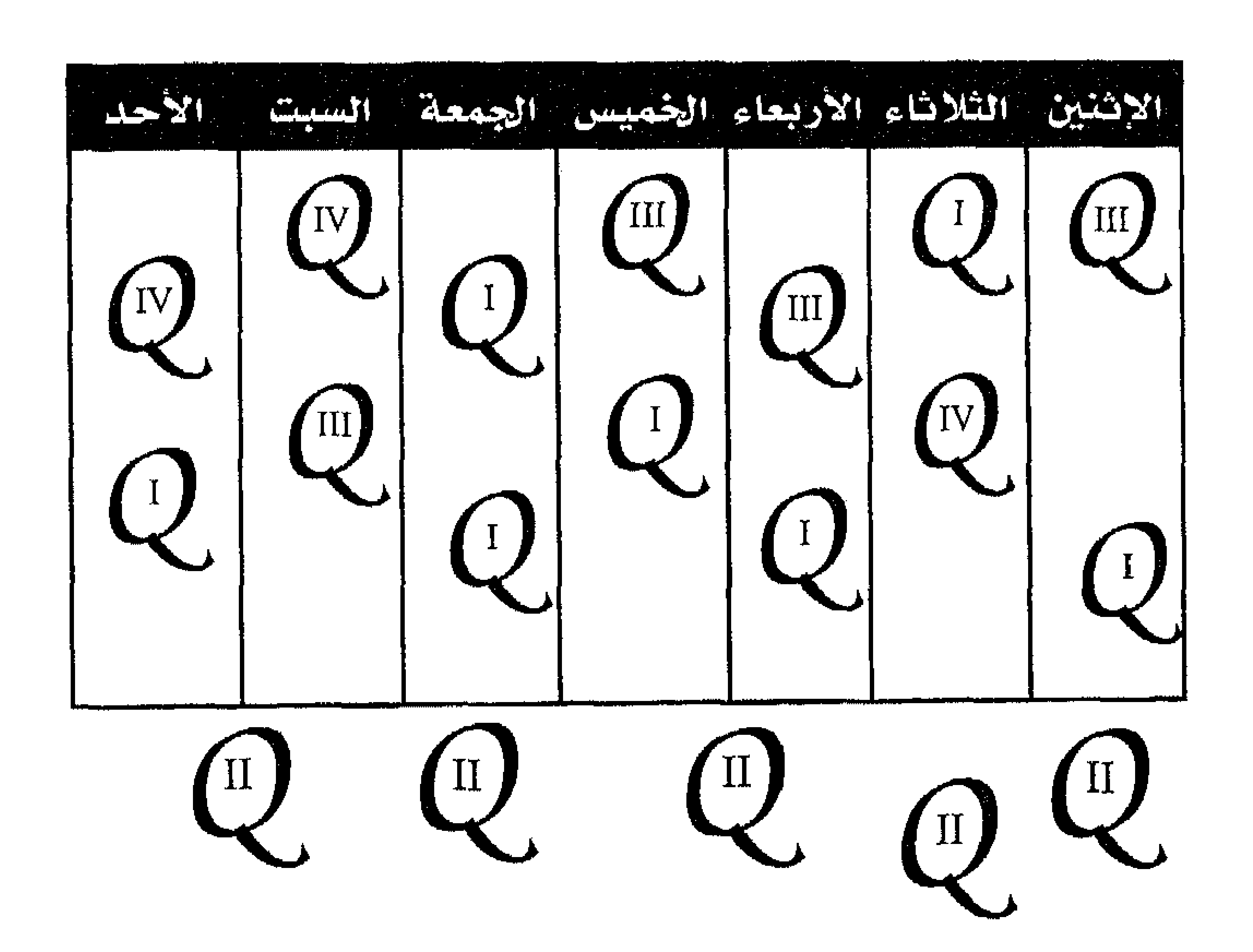
١ ارتبط بالمهمة
٢ راجع الأدوار
٣ حدد الأهداف
٤ نظم مهامك أسبوعياً
٥ على المستوى اليومى، مارس النزاهة لحظة اتخاذ القرار
٦ قيِّم
الأدوار
الأهداف
المذكرات
الاثنين
الثلاثاء
الأربعاء
الخميس
الدور # ١
الدور # ٢
الدور # ٣
الدور # ٤
الدور # ٥
الدور # ٦
الدور # ٧
شحذ المنشار
© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

وعندئذ، وفى مساء الأربعاء، وبينما تقرأ الصحيفة، تدخل هى إلى الغرفة راغبة فى الحديث، سيكون لديك الحافز لدفع الصحيفة – وليس ابنتك – جانبًا.

بالطبع إن الأنشطة الخاصة مع أولادك هى أيضًا قيمة. إنه الوقت الذى نقضيه معهم فى لعب البولنج أو مشاهدة فيلم وهو ما يثير الحوار التلقائى بينكم. المهم هو أن تكون حساسًا لأهمية الهدف وطبيعته عندما تحدد الشىء الأكثر ملاءمة بالنسبة لك.

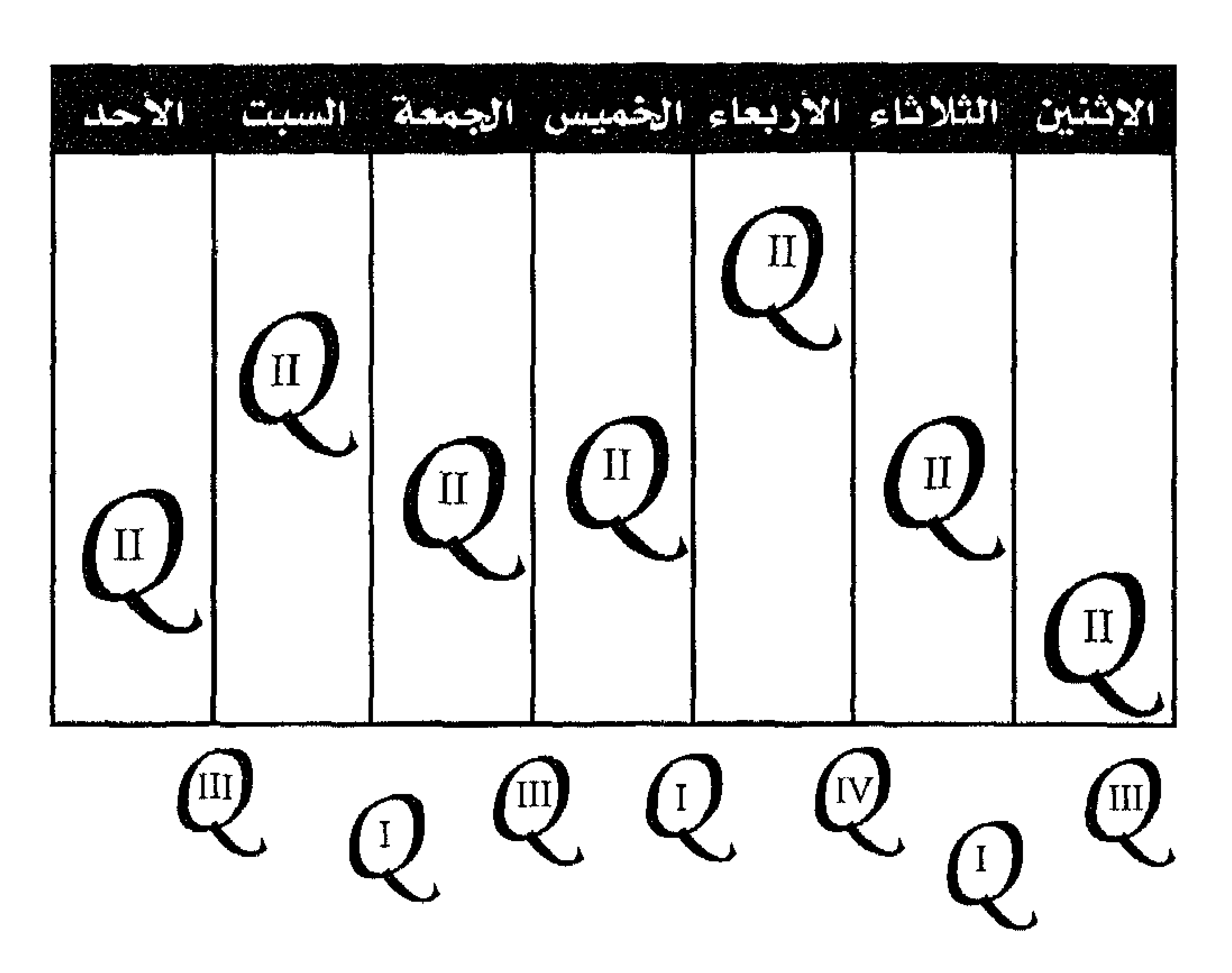
> إن كنت تخطط لأسبوعك وأنت تقرأ هذا الفصل، خذ بعض الوقت الآن وقم بجدولة أهداف الربع الثانى التى تخصك.

وتعتبر جدولة أهداف الربع الثانى المهمة هى إحدى الخطوات الكبرى فى سبيل وضع الأشياء الأولى على رأس القائمة. فإذا لم نبدأ بوضع أنشطة الربع الأول أولاً، فمن السهل أن يمتلئ الأسبوع بفيض من نشاطات الربع الأول والثالث التى دائمًا ما تكون أكثر إلحاحًا على أذهاننا. ويكون من الصعب "توفيق وضع" أنشطة الربع الثانى التى قد تحدث فارقًا هائلاً.



لكننا إن وضعنا "الأحجار الكبيرة" أولًا، فإننا بذلك نعكس الاتجاه. فنصنع إطار عمل لإنجاز ما نشعر بأنه مهم، وحول هذه الأشياء المهمة، يمكننا "وضع" أنشطة أخرى.

ومع وضع أحجار الربع الثانى الكبيرة فى موضعها، يمكننا البدء فى إضافة أنشطة أخرى بارتياح - سواء كانت مواعيد أو أولويات لهذا اليوم. ومن المفيد أن تختبر كل نشاط بعناية ومن ثم تحدد أى ربع ينتمى له حقًّا. قد يبدو لك الأمر طارئًا. أليس كذلك؟ أم أنه قد يبدو كذلك لأن شخصًا ما أو شيئًا ما يشكل ضغطًا عليك؟ هل هو حقًّا مهم؟ أم أن الشعور بأنه طارئ يجعله يبدو مهمًّا؟



كما رأينا سابقًا، فإنك لو أدمنت العيش فى وضعية الأزمة، فمن السهل أن تظن أن كل ما تفعله تقريبًا هو من أفعال الربع الأول. لكن التحليل الدقيق سيكشف غالبًا عن أن قدرًا كبيرًا من الوقت يقضى فى الربع الثالث. إن كنت تعانى فى إيجاد وقت تستثمره فى الربع الثانى، فإن الربع الثالث هو المكان الرئيسى الذى ينبغى أن تأخذ منه.

وبمجرد أن تبدأ استثمار وقتك فى الربع الثانى، فإنه يؤثر على حجم الوقت الذى تقضيه فى كل من الأرباع الأخرى. وعندما تخطط، أو تقوم بالإعداد،

أو تبنى علاقات، أو تستمتع بوقت فى الاستشفاء، سوف تجد أنك تقضى وقتًا أقل بكثير فى التقاط الأجزاء الناقصة فى الربع الأول أو الاستجابة لمتطلبات الآخرين فى الربع الثالث. فأفضل ما يمكن فعله هو إلغاء الربعين الثالث والرابع. وهذا يعنى قضاء الوقت فى أنشطة الربعين الأول والثانى الأكثر أهمية، والتحول أكثر وأكثر باتجاه الإعداد، والوقاية، والأنشطة المحفزة الموجودة بالربع الثانى.

وبينما تطالع أسبوعك، من المهم أن تدرك أنه من الضرورى *ألا* تملأ كل لحظة فى كل يوم بمواعيد حساسة على مستوى الوقت. اسمح بوجود بعض المرونة. ومع قيامك بأفضل ما تستطيع فى التخطيط لما هو مهم وفق المعلومات المتاحة، يبقى الأساس هو أن الحياة ليست تفعيلًا تلقائيًّا لصفحة تخطيط، بغض النظر عن مدى حسن كتابة الصفحة. وتجاهل ما هو غير متوقع (حتى لو كان ممكن الحصول) سيكون بمثابة حياة بدون فرصة، وتلقائية، واللحظات الثرية هى التى تشكل "الحياة".

والهدف من تنظيم الربع الثانى ليس وضع جدول زمنى ثابت؛ بل هو وضع *إطار عمل* تتخذ فيه القرارات الجيدة حسب الأهمية يومًا بيوم ولحظة بلحظة.

إن كنت تقوم بتخطيط أسبوعك الآن، خطط لأنشطتك المهمة الأخرى فى محيط أهداف الربع الثاني وجدولها كمواعيد أو أولويات يومية.

تأمل قيمة إطار عمل للأسبوع مثل هذا بأن تطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- *ما شعورى حيال أسبوعى بعد التخطيط له؟*
- *ما الفارق لو أنى خططت أهداف الربع الثانى فى كل دور (سواء على هيئة مواعيد أو أولويات يومية) فى كل أسبوع، والقيام بتنفيذها؟*
- *هل أجد منطقًا فى وضع "الأحجار الكبيرة" أولًا؟ كيف سيساعدنى هذا على تحصيل الأمور الأولى أولًا؟*

فى الفصل الثامن، سنلقى نظرة أقرب على ثلاثة "منظورات عملية" نكتسبها ونحن نتحول من التركيز على التخطيط اليومى إلى الأسبوعى.

الخطوة الخامسة: مارس النزاهة لحظة الاختيار

مع وضع أهداف الربع الثانى المهمة فى موضعها الصحيح على مدار الأسبوع، تكون مهمتك اليومية هى المحافظة على أول أشيائك فى المقدمة خلال إبحارك وسط الفرص والتحديات غير المتوقعة التى تعرض لك خلال اليوم. وممارسة الاستقامة، أو النزاهة، هى أن تترجم المهمة إلى الواقع بسلام وثقة - سواء كان وضع الأشياء الأولى على رأس القائمة يعنى تنفيذ خطتك أو يعنى خلق تغيير متمركز حول الضمير. إن كل الخطوات التى خضناها حتى الآن فى هذه العملية تهدف إلى تعزيز شخصيتك وكفاءتك، وحكمك، وقدرتك على الولوج إلى تلك البوصلة الداخلية لحظة اتخاذ القرارات.

وهناك ثلاثة أشياء إضافية أخرى يمكنك القيام بها فى أول اليوم لتعزز قدرتك على وضع الأشياء الأولى على رأس القائمة.

١ . *ألق نظرة عامة على اليوم.* وهذه عملية مختلفة تمامًا عن "التخطيط اليومى" الخاص بمناهج إدارة الوقت التقليدية. إنها تتمثل فى قضاء بعض الدقائق يوميًّا فى إعادة مطالعة جدولك، لتتمكن من توجيه نفسك، واختبار بوصلتك، والنظر إلى يومك فى إطار الأسبوع كله، وتجديد المنظور الذى يدفعك للتجاوب بشكل فعال مع الفرص أو التحديات غير المتوقعة. وفيما يتعلق بهذا الأمر، قد يجد بعض الناس أن لديهم القدرة على التنظيم الأسبوعى باستخدام أوراق تنظيم يومية للأيام السبعة التالية.

٢ . *حدد الأولويات.* قبل أن تشرع فى تحديد الأولويات على النحو التقليدى المعروف، لعل من المفيد أن تحدد نشاطاتك فى الربع الأول أو الثانى. وهذا يمنحك فرصة إضافية لضمان عدم تسلل أنشطة الربع الثالث إلى جدولك بشكل لا يمكنك ملاحظته. سيساعدك ذلك أيضًا على الاحتفاظ *بالوقت المناسب* أو ببوصلة طوال اليوم - والتى تعد بطبيعتها درجة أكبر من التركيز على *الزمن* أو الساعة. ويساعد كذلك على تعزيز نموذج الأهمية ويجعلك أكثر وعيًا بطبيعة الخيارات التى تتخذها.

وإن كان يفيدك القيام بعملية تحديد أولويات إضافية، يمكنك وضع إشارة مرتبة لأهمية كل نشاط فى الربعين الأول والثانى. ويفضل بعض

الناس التمييز بالحروف الأبجدية، معلمين كل نشاط بحروف أ، ب، ج، حسب درجة الأهمية، والتركيز دائمًا على الأنشطة التى تندرج تحت الحرف أ. ويفضل البعض الآخر من الناس الترقيم الذى يستوجب تحديدًا أكبر لمستوى الأولوية.

وسواء استخدمت إشارة أكثر تفصيلاً لتوضيح الأولوية أم لا، فإننا نوصيك بأن تحدد، أو ترسم دائرة، أو تعلم بعلامة نجمة، على الأولوية الأكثر أهمية. وهذا قد يتطلب الاختيار بين اثنين من أنشطة الربع الثانى على جدولك لهذا اليوم. وإن كانت طبيعة هذا اليوم تشير إلى أن شيئًا آخر لن يتم فيه، فستبقى راضيًا بأنك تعلم أنك قمت بالأمر الأكثر أهمية بالنسبة لك.

وبينما تحدد الأولويات، من المهم أن تتذكر أن عملية ترتيب الأولويات لا تتضمن سوى العناصر التى وضعتها فى إطار العمل لهذا الأسبوع. فهى لا تأخذ فى الاعتبار أولوية الفرص أو التحديات غير المتوقعة. وإن بذلت ما يكفى من الاهتمام لأدوارك وأهدافك، فإنَّ ما فى إطار العمل سيعكس أفضل اجتهاد لديك فى تحديد الأولويات الخاصة بهذا الأسبوع. لكن لا أحد منا خبير بكل شىء، فثمة أمور قد تطرأ وتجد أنها أكثر أهمية بشكل أساسى مما رتبت له. حافظ على علاقتك ببوصلتك الداخلية حتى تتمكن من التعامل بنزاهة مع ما هو مهم؛ وليس بالضرورة مع ما هو موجود بجدولك.

٣. *استخدم نموذج التخطيط الذى على شكل حرف T لأنشطة يومك*. على الورقة اليومية، يمكنك التصميم الأساسى للورقة بوضع قائمة أنشطة "الأوقات الحساسة" على اليمين والأنشطة التى يمكن فعلها فى أى وقت من اليوم على اليسار. وهذا الأسلوب يسمى عادة نموذج التخطيط على هيئة حرفT. ومن خلال فصل أنشطة الأوقات الحساسة عن بقية المهام، ستكون قادرًا على جدولة قراراتك بشكل أكثر فاعلية وتظل حساسًا تجاه الالتزام بالأشياء المهمة. وتضع ورقة العمل الأسبوعية نفس هذين المجالين من الأنشطة بطريقة أفقية. (انظر صفحتى ١٠٩، ١١٠)

٥ مارس النزاهة لحظة اتخاذ القرار

مارس

س	ح	ن	ث	أ	خ	ج
					١	٢
٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦
١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣
٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١						

الاثنين

٧١، باقى ٢٩٤ يومًا
١٢ أبريل

١٢ أبريل

	المواعيد	الأهمية	بنود العمل
			الربع ١، وديعة البنك١
	تمشية الصباح		إعادة الاتصال: ذكر لائحة
			شركة بى تى إيه (٥٥٥-بلبن)
٧	المكتب		الاتصال بالمدينة
	↓		لإعداد عقد فرع الشركة
٨			إعداد تقرير المبيعات
			لمدير الفريق
٩	منزل "كولينز":		تسديد الرسوم الخاصة بالتسجيل
	رؤية الفريق		فى فصل الكاراتيه
			شراء الأدوات اللازمة
١٠			لمشروع "سكوت"
١١			
١٢	تناول الغداء - مطعم "جارد"		الربع ١: شراء خريطة بمناطق المدينة
			لـ "سيندى"
١			شراء شريط فيديو
			لعبة "سكوت"
			إرسال بطاقة
٢	مشروع البنك		عيد الميلاد لـ "مارشا"
			احضار قمصان "تيم"
٣			تأكيد موعد الغداء
			مع "بول" و "كاتى"
٤	الاتصال المبدئى:		
	"ميل" و "نيشا باريد"		
٥			
	المأموريات		
٦			
	تناول العشاء		
٧	لجنة المهام بشركة بى تى إيه		
٨			
٩			
	القراءة		

النفقات	الكمية

٥	مارس النزاهة لحظة اتخاذ القرار

مارس	س	ح	ن	ث	أ	خ	ج
						١	٢
	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦
	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣
	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
	٣١						

الاثنين
٧١، باقى ٢٩٤ يومًا
١٢ أبريل

١٢ أبريل

	الأهمية	بنود العمل / المواعيد
	تمشية الصباح	
	المكتب	الربع ١: أ ١ وديعة البنك؛ أ ٢ إعادة الاتصال: ذكر لائحة شركة بى تى إيه (٥٥٥-بلمن)
٧	↓	ب ١ الاتصال بالمدينة لإعداد عقد فرع الشركة
٨		ب ٢ إعداد تقرير المبيعات لمدير الفريق؛ ج ١ تحديد الرسوم الخاصة بالتسجيل فى فصل الكاراتيه
٩	منزل "كوليترا": رؤية الفريق	ج ٢ شراء الأدوات اللازمة لمشروع "سكوت"
١٠		
١١		الربع ٢: أ ١ شراء خريطة عناطق المدينة - "سيندى"
١٢	تناول الغداء - مطعم "جارد"	ب ١ شراء شريط فيديو للعبة "سكوت"
١		ب ٢ إرسال بطاقة عيد الميلاد لـ "مارشا"
٢	مشروع البنك	ب ٣ إحضار قمصان "تم"؛ ج ١ تأكيد موعد الغداء مع "بول" و "كاتى"
٣		
٤	الاتصال البدنى: "بيل" و"تيشا باريد"	
٥	المأموريات	
٦	تناول العشاء	
٧	لجنة المهام بشركة بى تى إيه	
٨		
٩	القراءة	

النفقات	الكمية

أبريل ١٢

الاثنين

٧١، باقى ٢٩٤ يومًا

مارس

س	ح	ن	ث	أ	خ	ج
					١	٢
٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦
١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣
٢٤	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١						

٥ مارس النزاهة لحظة اتخاذ القرار

٧

٨

٩

١٠

١١

١٢

١

٢

٣

٤

٥

٦

٧

٨

٩

النفقات	الكمية

الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	

ويعتبر أى نشاط "حساسًا للوقت" إذا كانت قيمته مرتبطة بوقت محدد من اليوم. على سبيل المثال ربما يكون هناك موعد محدد مع طبيب له قيمة كبرى فى العاشرة صباحًا، لكنه يكون بدون قيمة على الإطلاق فى الرابعة عصرًا (إلا إذا كنت لا تزال منتظرًا فى عيادة الطبيب). إن جدولة النشاط فى جانب "الأنشطة الحساسة للوقت" لا تعنى تلقائيًا أن الوقت حين يحل فلا بد من ترك ما أنت فيه على الفور وتغيير محور تركيزك. فربما تكون منخرطًا تمامًا فى أمر أكثر أهمية فى جدولك. ومفتاح الحل هو فى قدرتك على التمييز بين النشاطين وأن تحدد أيهما أكثر أهمية فى لحظة الاختيار.

خلال يومك، ستبرز عوامل بلا شك تدفعك لإعادة تقييم نشاطاتك التى خططت لها - كأن يطلب رئيسك فى العمل عقد اجتماع، أو يعرض عليك أحدهم تذكرتين لحضور حفل موسيقى، أو تتلقى اتصالاً من ابنتك من المدرسة وقد انكسرت ذراعها، أو يلغى أحد العملاء موعدًا كان مقررًا بينكما.

ويحفز تنظيم الربع الثانى للنظر فى الاستخدام الأمثل لوقتك من خلال اتباع منهج الأشياء المهمة بدلاً من الطوارئ. ومع تغير المواقف، يمكنك التوقف والتواصل مع بوصلتك الداخلية لتحدد الاستخدام "الأمثل" لوقتك وطاقتك. وعندما تكون الأشياء غير المتوقعة أقل أهمية مما خططت له، فإن تنظيم الربع الثانى يمنحك المنظور والقوة اللازمين لمتابعة مخططك. وعندما تكون الأشياء غير المتوقعة أكثر أهمية، فإن عملية التنظيم تمكنك من التكيف والتغيير الواثق، مدركًا أنك تعمل وفق ما هو أكثر أهمية وليس مجرد استجابة للأشياء الطارئة.

وفى الفصل التاسع، سنلقى نظرة أكثر عمقًا حول كيفية الولوج إلى البوصلة الداخلية فى أية لحظة من لحظات اتخاذ القرار. وسنتحدث عن القوة فى اللحظات العصيبة، وطريقنا إلى معرفة ما إذا كانت الفرصة أو التحدى الطارئ أكثر أهمية مما تم التخطيط له أم لا، وكيف يكون علينا الالتزام بما تم التخطيط له أو الاتجاه إلى التغيير بثقة وسلام.

الخطوة السادسة: التقييم

قد تكون عملية الربع الثانى ناقصة إذا لم يتم إغلاق الدائرة - بدون تحويل التجربة الخاصة بأسبوع معين إلى أساس لزيادة درجة الفاعلية فى الأسبوع الذى يليه. فإذا لم نتعلم من حياتنا، فكيف نهرب من القيام بالأمور ذاتها - ارتكاب الأخطاء نفسها، والمعاناة من المشكلات ذاتها - أسبوعًا بعد آخر؟

فى نهاية الأسبوع - قبل أن تراجع بيان المهمة الخاص بك كى تبدأ التنظيم للأسبوع المقبل - توقف أولا لتطرح على نفسك الأسئلة التالية:

- *ما الأهداف التى أنجزتها؟*
- *ما التحديات التى واجهتها؟*
- *ما القرارات التى اتخذتها؟*
- *هل أحافظ على مبدأ التعامل مع الأولويات أولًا عند اتخاذ قراراتى؟*

فى الفصل العاشر، سوف نقترح المزيد من الأسئلة المحددة التى تبنى على قوة المواهب الإنسانية الأربع والتى تساعدنا على التعلم من حياتنا. ومع هذه الخطوة الأخيرة تصبح عملية الربع الثانى دائرة حياة وتخلق مسارًا من النمو المستمر.

والآن هب أن عليك قضاء ثلاثين دقيقة كل أسبوع على مدار الاثنين والخمسين أسبوعًا المقبلة من حياتك للقيام بهذه العملية. وهب أنك أنجزت فقط نصف أهداف الربع الثانى التى حددتها. فهل يعنى ذلك أن عليك قضاء وقت فى الربع الثانى أطول مما تقضيه فيه الآن؟ وهل ما تقضيه قليل أو كثير؟ وإذا كنت قادرًا على استثمار المزيد من الوقت فى الربع الثانى، *فما الفارق الذى يحدثه ذلك فى جودة حياتك الشخصية والمهنية؟*

النموذج والعملية

إن الربع الثانى ليس مجرد أداة؛ بل هو طريقة للتفكير. ونحن ندرك أن معظم الناس يستخدمون أدوات تخطيط الجيلين الثانى والثالث على طريقة الجيل الرابع. ومن ناحية أخرى، هناك بعض الأشخاص يستخدمون أدوات الجيل

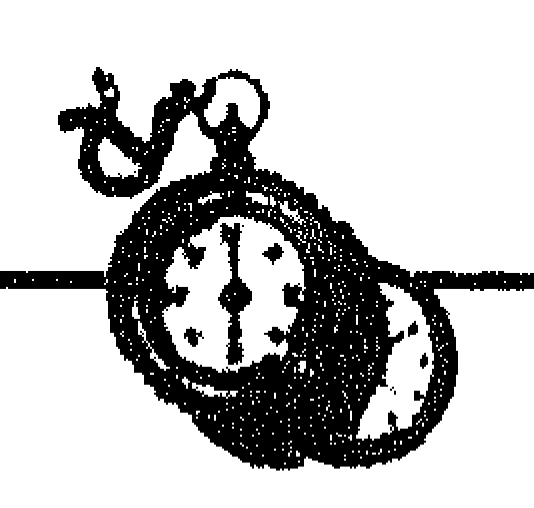
الرابع - بما فى ذلك نظام التخطيط الخاص بنا - على طريقة الجيلين الثانى والثالث فيحرزون نتائج أقل فاعلية.

ويعتبر النموذج المتبع هو الأكثر أهمية فيما يبدو. لكن علينا أن ندرك أن الأداة التى لا تتوافق مع النموذج يمكن أن تتسبب فى بطلان الفاعلية والإحباط. فإن كنت تحاول خلق نمط حياة من الجيل الرابع يعتمد على الأهمية، فى الوقت الذى تستخدم فيه أداة تركز على ترتيب يومى للأولويات الطارئة، فهو مثل محاولة تحقيق التطور وأنت تسير على طريق معين بينما يقوم أحدهم بوضع جلاميد الصخر أمامك. وربما حتى قد يهدد النظام بالهيمنة على النموذج المتبع بحيث ينتهى الحال بنظام يعمل فى غير صالحك بدلًا من أن يعمل النظام للمساعدة فى إنجاز ما تحاول إنجازه.

وسوف تعزز عملية تنظيم الربع الثانى نموذج "الأهمية". ولا تتمثل القيمة العظمى للعملية فيما تفعله لصالح جدولك، بل فيما تفعله لصالح عقلك. ومع اتساع نطاق تفكيرك بمنطق الأهمية، ستبدأ برؤية الوقت على نحو مختلف. سيكون لديك الدافع لتطبيق مبدأ التعامل مع الأولويات أولًا على نحو أكثر فاعلية.

إن كنت مثل معظم الأشخاص الذين أتيحت لنا فرصة العمل معهم، فالغالب أنك تستطيع أن ترى بعضًا من المزايا الفورية لعملية تنظيم الربع الثانى - التحول من التفكير فى الأمور الطارئة إلى التفكير فى الأمور المهمة، وتحديد النظرة الأعظم للأسبوع، واكتساب المرونة المتزايدة، ووضع "الأحجار الكبيرة" أولًا.

لكن الرحلة قد بدأت للتو. فلقد عرض هذا الفصل نظرة عامة لعملية تنظيم الربع الثانى. والفصول الستة التالية تتضمن ثراءً وعمقًا لهذه العملية التى سوف تمكنك - بمرور الوقت - من أن "تجعل دومًا الشىء الرئيسى هو الأساس" فى حياتك.



٥: شغف الرؤية

من السهل أن تقول "لا!" بينما هناك "نعم!" مشتعلة بداخلك.

قدم "فيكتور فرانكل" - عالم نفس نمساوى نجا من معسكرات الموت فى ألمانيا النازية - للناس كشفًا مهمًّا، عندما وجد فى نفسه القدرة على التغلب على الظروف المذلة التى عاشها، حيث استطاع أن يكون مراقبًا للحدث إضافة لكونه جزءًا منه. فشاهد غيره ممن شاركوا معه المأساة نفسها. وقد انشغل بالبحث فى السر وراء تمكُّن البعض من البقاء فى حين مات أغلب الناس.

فبحث فى عوامل عديدة - الصحة، والحيوية، والهيكل الأسرى، والذكاء، ومهارات البقاء، وأخيرًا انتهى إلى أن أيًّا من تلك العوامل ليس هو السبب الأساسى فيما حدث. لكنه وجد أن العامل الأكثر أهمية هو الإحساس برؤية المستقبل - الثقة المحفزة لأولئك الذين تمكنوا من البقاء على قيد الحياة والتى كانت تتمثل فى قناعتهم بأن عليهم البقاء لمهمة ينبغى لهم أن يؤدوها مستقبلًا، كعمل مهم لا يزال عليهم القيام به.[١]

وقد أورد الناجون من معسكرات أسرى الحرب فى فيتنام وغيرها روايات مشابهة: رؤية مستقبلية مسيطرة تتمثل فى القوة الأساسية التى حافظت على العديد منهم أحياء.

إن قوة الرؤية مذهلة! وتشير الأبحاث إلى أن الأطفال الذين يحتفظون "بصور أدوار مستقبلية لهم" يؤدون أفضل بكثير فى المدرسة ويكونون أكثر كفاءة فى التعامل مع التحديات التى تطرأ على حياتهم.[٢] والفرق والمؤسسات التى تتمتع بإحساس عالٍ بالمهمة يفوقون بشكل لافت أولئك الذين يفتقدون

قوة الرؤية.[٣] ووفقًا لعالم الاجتماع الهولندى "فريد بولاك"، فإن من العوامل الأساسية التى تؤدى إلى ازدهار الحضارات هو "الرؤية الجماعية" التى يحتفظ بها الناس لمستقبلهم.[٤]

إن الرؤية هى أفضل تجسيد للخيال الإبداعى والحافز الأساسى للتصرف الإنسانى. إنها القدرة على رؤية ما وراء واقعنا الحاضر، والقدرة على الإبداع، وعلى ابتداع ما هو غير موجود فعلًا، حتى نصبح أفضل مما نحن عليه الآن. إنها تمنحنا القدرة على أن نعيش بخيالنا وليس بذاكرتنا.

وفى هذا الفصل، نود استكشاف أثر الرؤية الشخصية على وقتنا وحياتنا. وسنرى كيف يمكننا خلق رؤية دافعة ودمجها فى نسيج حياتنا اليومية.

إننا جميعًا نمتلك رؤية من نوع أو آخر لأنفسنا ومستقبلنا. ويكون لهذه الرؤية عواقبها، والرؤية هى أكثر العوامل تأثيرًا على القرارات التى نتخذها والطريقة التى نقضى بها وقتنا.

إن كانت رؤيتنا محدودة - إذا لم تكن تتجاوز حد مباراة كرة القدم مساء الجمعة أو البرنامج التليفزيونى التالى - فإننا نميل إلى الاختيار اعتمادًا على ما هو قائم أمامنا الآن، فنستجيب إلى ما هو طارئ، ونستجيب إلى المحفز الموجود فى اللحظة الحالية، والمشاعر والأمزجة، وإدراكنا المحدود لخياراتنا، وأولويات الآخرين. ونتأرجح ونتذبذب. ويتغير شعورنا حيال قراراتنا - وحتى طريقة اتخاذنا لها - من يوم إلى آخر.

وإذا بنيت رؤيتنا على الوهم، فإن خياراتنا لن تكون مبنية على مبادئ "الشمال الصحيح". وفى بعض الأحيان، تفشل هذه الخيارات فى تحقيق نتائج الجودة التى نطمح إليها فى حياتنا. فلا تصبح رؤيتنا أكثر من كونها شيئًا مبتذلًا لا قيمة له. ونصبح مخدوعين، وربما ساخرين متهكمين. وينهار خيالنا الإبداعى، ونتوقف عن الثقة بأحلامنا.

وإذا كانت رؤيتنا جزئية - إذا ركزنا مثلًا على حاجاتنا الاقتصادية والاجتماعية فحسب وتجاهلنا حاجاتنا العقلية والروحانية - فإن ما نتخذه من خيارات يقود إلى اختلال التوازن.

وإذا كانت رؤيتنا مبنية على المحاكاة الاجتماعية، فإننا نتخذ خيارات تعتمد على توقعات الآخرين، وقد قيل قديمًا: "عندما اكتشف الإنسان المرآة، بدأ يفقد

روحه".[٥] فإذا لم تكن رؤيتنا الذاتية سوى انعكاس لمرآة المجتمع، فليس لدينا إذن اتصال بذواتنا الداخلية، وبشخصيتنا المستقلة ومقدرتنا على العطاء. فنحيا وفق مخططات وضعها لنا الآخرون - الأسرة، والزملاء، والأصدقاء، والأعداء، ووسائل الإعلام.

وما مخططات الآخرين؟ قد يبدو بعضها بنَّاءً: "أنت موهوب للغاية!"، "أنت لاعب كرة بالفطرة!"، "أقول دائمًا بأنك ستصبح طبيبًا لا محالة!"، وبعضها يكون مدمرًا: "أنت بطيء جدًّا!"، "أنت غير قادر على فعل أى شيء على النحو الصحيح!"، "لم لا تستطيع أن تكون مثل أختك؟"، وسواء كانت تلك الرؤى جيدة أو سيئة فإنها تمنعنا عن التواصل مع ذواتنا الحقيقية وما نطمح إليه.

وتأمل الصور التى تعرضها وسائل الإعلام - التهكم، والتشكيك، والعنف، والتساهل، والإكراه، والمادية. فـ "الأخبار المهمة" هى الأخبار السيئة.

إذا كانت تلك الصور هى مصدر رؤيتنا الشخصية، فهل هناك ما يدعو إلى التعجب من أنَّ كثيرين منا يشعرون بالانفصال والغربة مع ذواتهم؟

الرؤية التى تحدث التحول والارتقاء

حين نتحدث عن "شغف الرؤية" فإننا نتحدث عن طاقة عميقة قوية تنبع من رؤية شاملة ترتكز على المبادئ والمطالب والمواهب - تتجاوز حد التسلسل الزمنى الطبيعى. إنها تتعامل مع *الزمن* بمفهومه الشامل، ربما مدة حياة كاملة أو تزيد. إنها البحث فى جوهر ماهيتنا العميق وما نطمح إليه. ويدعمها العطاء الفريد الذى تتوافر لدينا القدرة على بذله - أو الأثر الذى يمكننا تركه. إنها توضح الأهداف، وتحدد الاتجاهات، وتدفعنا للأداء على نحو يفوق مصادرنا.

ونحن نطلق على ذلك "شغفًا" لأن هذه الرؤية يمكن أن تصبح قوة محركة قوية للغاية، أى أنها تصبح الحمض النووى لحياتنا. إنها تترسخ وتندمج فى كياننا بشكل كامل حتى تصبح الحافز المحرك وراء كل قرار نتخذه. إنها الوقود المشتعل بداخلنا - إنها انفجار حالة الترابط الداخلى الذى يحصل حين تصل الكتلة الحرجة إلى حد تكامل الحاجات الأساسية الأربع. إنها الطاقة التى تجعل من الحياة مغامرة - إنها كلمة "نعم!" المتأججة بداخلنا والتى تحفزنا لقول "لا" - باطمئنان وثقة - للأشياء الأقل أهمية فى حياتنا.

هذا الشغف يمكن أن يدفعنا تمامًا إلى تخطى عقبة الخوف، والشك، وتثبيط الهمة، والعديد من الأشياء التى تحول بيننا وبين الإنجاز والعطاء. تأمل حالة "غاندى" مثلاً، الذى قدم من خلفية تفيض بالجبن، والعوز، والغيرة، والخوف، وعدم الأمان. إنه بالأساس لم يكن يريد أن يعيش وسط الآخرين، لقد رغب فى أن يعيش حياة العزلة، فلم يكن يرغب فى أن يعمل محاميًا حتى بدأ تدريجيًا فى اكتشاف بعض الإشباع فى خلق علاقات رابحة بين الأطراف المتنازعة.

لكنه حين رأى الظلم الذى يرزح تحت نيره الهندى، ولدت الرؤية فى قلبه وعقله. ومن خلال تلك الرؤية واتته فكرة خلق مجتمع تجريبى - مكان يتعلم فيه الناس القيم - حيث يستطيع الناس فيه ممارسة قيم المساواة. لقد رأى كيف يمكنه مساعدة الهنود على أن يغيروا صورة أنفسهم باعتبارهم أقل قدرًا من الإنجليز وطور لديهم إحساسًا بتقدير الذات.

وعندما ركز على رؤيته، بدأت مواطن ضعفه الشخصية فى التصاغر والتلاشى. إن الرؤية والغاية تحققان التطور والنمو الشخصى. لقد أراد أن يحب الناس وأن يخدمهم وأن يكون معهم. وأهم أمنياته كانت المساعدة فى تحرير البلد. وقد استطاع فى النهاية أن يخضع إنجلترا لرغبته ويحرر ثلاثمائة مليون شخص.

وقبل نهاية حياته بقليل، قال: "إننى أزعم أننى لست سوى شخص عادى بقدرات هى تحت المستوى المتوسط. ولا يراودنى أى شك على الإطلاق بأن أى رجل أو امرأة يمكنه تحقيق ما أنجزته إذا قدم أو قدمت نفس القدر من الجهد، وغرس ذات الأمل واليقين"[٦]. إن قوة الرؤية الفائقة هى أعظم بكثير من قوة البرمجة الراسخة فى شخصية الإنسان وهى تعلوها مقامًا، وتسودها، حتى تهيئ الشخصية من جديد بالكامل لتحقيق تلك الرؤية.

إن شغف الرؤية/*المشتركة* يمكن الناس من تجاوز التفاعلات السلبية المؤسفة التى تستهلك الكثير من الوقت والجهد وتستنزف جودة الحياة.

"ستيفن": مؤخرًا، قضيت يومين فى العمل مع هيئتى التدريس والإدارة فى إحدى الكليات بإحدى المقاطعات الكندية. كانوا يواجهون قضية حساسة جدًا، وكانوا متورطين تمامًا فى منهج التفكير الخاص بالندرة. وكانت البيئة تفيض بأفكار القزامة والنقص والاتهام.

وقد قضوا بعض الوقت فى التفكير بشأن وضع بيان مهمة، وحين عملنا معًا، وصلوا إلى إحساس بانتهاء القضية. فقد قرروا فى النهاية أن مهمتهم هى "أن يكونوا كلية تعليم إرشادى" لمقاطعتهم، لقد أرادوا أن يصبحوا مؤسسة تهتم وتعلم المؤسسات الأخرى كى تصبح مؤسسات ترتكز على المبادئ.

حين انتهوا إلى القرار، تبخر إحساس القزامة والنقص. لقد توفر الدافع لدى هؤلاء الأشخاص من خلال شىء أعظم أهمية، من خلال غاية راقية تضاءلت بجوارها بقية الأشياء.

هذه هى الحال حين يتوافر لدى الناس إحساس حقيقى بالمسئولية تجاه الأجيال القادمة، والإحساس بالأهمية والعطاء. إنه الولوج إلى أعمق جزء من قلوبهم وعقولهم. إنه إحساس جعلهم يقدمون أفضل ما لديهم ويجعلون ما عدا ذلك من أشياء أمرًا ثانويًا، فالأشياء الصغيرة تتراجع أهميتها حين يشعر الناس بشغف حيال غاية أكبر أهمية من ذواتهم.

إن الشغف بنوع الرؤية التى نتحدث عنها هو أن يكون لها أثر التغيير والرقى - وهو فى الغالب أعظم أثر على الإطلاق على الوقت وجودة الحياة.

وضع بيان مهمة محفِّز والعيش من خلاله

لقد وجدنا أن من بين أكثر العمليات فاعلية فى ترسيخ شغف الرؤية يتمثل فى وضع بيان مهمة شخصى محفز ومتكامل.

ولعلك تعرف بالفعل مفهوم بيان المهمة الشخصى، فالفكرة ليست بجديدة. فالناس من مختلف الثقافات يضعون بيانات باعتقادهم، ومبادئهم الشخصية، وما شابه ذلك من قوائم عبر الزمان. ولعلك قمت بالفعل بكتابة بيان مهمة خاص بك كجزء من برنامج تنمية شخصية شاملة أو على أى مستوى آخر.

ولكن بينما أصبحنا منخرطين فى العمل على بيانات المهمة عبر العالم، وجدنا أن هناك بيانات مهمة أكثر قوة وتحفيزًا من الأخرى، فالأشخاص الذين يكتبون بيانات المهمة الخاصة بهم للمرة الأولى، غالبًا ما يكتبونها لإسعاد شخص آخر أو التأثير فيه. فإنهم لا يواصلون العمل ولا يدفعون الثمن من أجل خلق علاقة

داخلية عميقة. ومن ثم تصبح بيانات مهامهم خليطًا من الملاحظات التافهة، و"قائمة أعمال" جوفاء يتم حفظها فى مكان ما لإحداث إلهام لحظى.

وعلى المستوى المؤسسى، هذا ما يحدث حين تهبط بيانات المهام من "جبل أوليمبيا" التنفيذى ويتم ضبط ألفاظها من قبل قسم العلاقات العامة، ففى هذه الحالة لا يوجد اهتمام ملحوظ بها، ومن ثم لا يوجد قبول لها. وينتهى الحال ببيانات المهام بتعليقها على الحائط بدلًا من أن تكون مستقرة فى عقول وقلوب وحياة العاملين فى المكان.

إن ما نتحدث عنه هنا ليس مجرد كتابة بيان بالمعتقدات. إننا نتحدث عن الوصول إلى - وخلق - علاقة صريحة مع الطاقة العميقة التى تنبع من إحساس محدد ومتكامل بالغاية والقيمة فى هذه الحياة. نحن نتحدث عن خلق رؤية فعالة تعتمد على الوعى بمبادئ الشمال الصحيح التى تضمن القدرة على الإنجاز. نحن نتحدث عن إحساس بالإثارة والمغامرة يصدر عن ارتباطك بغايتك الفريدة والإشباع العميق الذى تشعر به حيال تحقيقها.

تدريب على الخيال الإبداعى

إذا لم يكن قد سبق لك كتابة بيان مهمة شخصى - أو حتى إن كانت لديك قائمة لكنك تفضل منظورًا آخر - فنحن ندعوك لتتفرغ لبضع دقائق الآن وتقوم بممارسة موهبتك فى التخيل الإبداعى. تصور يوم عيد ميلادك الثمانين أو عيد زواجك الخمسين. حاول أن تتخيل حفلًا رائعًا حيث الأصدقاء، والأحباب، والزملاء من كل جوانب حياتك قد قدموا للاحتفال بك. تخيل هذا الحفل بكل تفاصيله قدر المستطاع - المكان، والأشخاص، والزينة.

تخيل هؤلاء الأشخاص بعين عقلك فى أماكن وقوفهم، واحدًا واحدًا، وهم يثنون عليك. وتصور أنهم يمثلون أدوارًا تقوم أنت الآن بإنجازها لهم فى حياتك - كأن تكون والدًا أو معلمًا أو مديرًا أو عاملًا بالخدمة الاجتماعية. وتصور أيضًا أنك قد أنجزت الأدوار مستعينًا بأقصى درجات إمكانياتك.

الأدوار

عبارات الثناء

الدور # ١

الدور # ٢

الدور # ٣

المهمة

الدور # ٤

الدور # ٥

الدور # ٦

الدور # ٧

ما الذى قد يقوله هؤلاء الأشخاص؟ ما الصفات الشخصية التى قد يتذكرونك بها؟ ما الإسهامات البارزة التى قد يذكرونها؟ تأمل حال هؤلاء الأشخاص. ما الفارق المهم الذى أحدثته فى حياتهم؟

خلال تأملك، حاول أن تكتب أدوارك، وبجوار كل منها، اكتب عبارة الثناء التى تود أن تقال لك فى هذه المناسبة.

ما شعورك عندما تنظر إلى هذه الرؤية لما قد تمثله حياتك؟ والآن ماذا لو كنت قادرًا على المضى قدمًا فى هذه الرؤية، وأنت على يقين من أنها ترتكز على المبادئ وترتبط بغاياتك الملحة العميقة، وتقوم بترجمتها إلى كلمات، وتقوم بتنقيح شامل لها، وتستخدمها كأساس لعملية تنظيم الربع الثانى الأسبوعية، وتحفظها، وتتخيل تنفيذها، وتدونها فى عقلك وقلبك حتى تصبح كل لحظة تمر بك فى حياتك مرتبطة بتلك الرؤية؟

إن هذا التدريب السريع سوف يمنحك فكرة عميقة عن قدرتك الممكنة وشغف الرؤية، وفى الحقيقة فإن وضع وتكامل بيان مهام شخصى محفز يتطلب بذلًا للوقت والجهد الحماسى، ولكى نقوم به، فإننا نحتاج إلى علاقة صريحة مع حياتنا الداخلية العميقة.

النفوذ إلى حياتنا الداخلية العميقة

على نحو ما، يعيش كل منا ثلاث حيوات. فلدينا حياتنا العامة؛ حيث نتعامل مع الآخرين فى العمل، وفى المجتمع، وفى المناسبات الاجتماعية. ولدينا حياتنا الخاصة؛ حيث نكون بعيدين عن العامة. ربما نكون بمفردنا أو قد نختار أن نكون برفقة الأصدقاء أو العائلة.

لكن حياتنا الأكثر أهمية هى حياتنا الداخلية العميقة. ففيها نتواصل مع مواهبنا البشرية الفريدة لوعينا الذاتى، والضمير، والإرادة المستقلة، والتخيل الإبداعى. وبدون هذه المواهب، سيكون من المستحيل إحداث ذلك النوع من الرؤية المحفزة التى تحقق لنا نتائج تزيد من جودة حياتنا.

الوعى الذاتى

فى حياتنا العميقة الداخلية، يمكننا استخدام هبة الوعى الذاتى الممنوحة لنا فى استكشاف حاجاتنا وإمكاناتنا وتوحيدها على مستوى جوهرى للغاية. ويمكننا اختبار نماذج العمل، وبحث جذور وثمار حياتنا، واستكشاف دوافعنا. وأحد أهم استخدامات الوعى الذاتى هو أن نصبح على وعى بضميرنا وكيفية عمله بداخلنا.

الضمير

الضمير يجعلنا على صلة بكل ما هو بديع وعالمى فى آن واحد.

وعندما نكون فقط على صلة بضميرنا، يمكننا اكتشاف غايتنا الفريدة وقدرتنا على العطاء. فكر بعمق فى الأشخاص الذين كانوا يمثلون الأدوار التى كانت فى التدريب التخيلى لعيد الميلاد أو الذكرى السنوية الذى قمت به، وفى الفرصة الفريدة التى توافرت لك للتأثير فى حياتهم، لا أحد له فرصة أن يكون والد أطفالك إلا أنت. ولا أحد يمتلك فرصة أن يكون زوج زوجتك سواك. ولا أحد يملك الفرصة أن يكون طبيب مرضاك، أو معلم طلابك، أو يلعب دور الأخ أو الصديق أو المتطوع مع الأشخاص الذين ترتبط حياتهم بك. فما يمكنك القيام به بمفردك، لا يمكن لغيرك أن يبذله. يقول "فيكتور فرانكل" إننا لا نخترع مهمتنا؛ بل نكتشفها"، فهى بداخلنا تنتظر إدراكنا لها.

> لكل منا عمله المحدد أو مهمته فى الحياة؛ ولا بد لكل شخص أن ينفذ عملًا ماديًّا ملموسًا يتطلب إنجازه. وعندها لا يمكننا أن نستبدل بآخرين ولا أن نكرر حياتنا. ومن ثم فإن مهمة كل شخص فريدة تقدر بقدر انفراد فرصته فى تحقيقها.[٧]

ويعبر عن هذا المصلح الاجتماعى والكاتب "ويليام إيلرى تشانينج" الذى عاش فى القرن التاسع عشر بقوله:

> كل فرد له مهمة يقوم بها، وواجبات يؤديها، وتأثير يحدثه، وهو ما يجب عليه فعله وحده، وليس هناك من ضمير غير ضميره يمكن أن يوجهه.[٨]

ومن خلال اتصالنا بضميرنا فى هذه الحياة العميقة الداخلية فقط، يمكننا خلق شعلة مضيئة بداخلنا. وبيانات المهام التى تنبع عن تفكير الحياة العامة أو الخاصة لن تتمكن أبدًا من التوصل إلى الجوهر الداخلى العميق للإبداع الشخصى.

وكما صاغ المستكشف، والكاتب، والمخرج السينمائى السير "لورانس فان در بوست" هذا الأمر بقوله:

> علينا أن نتجه إلى داخلنا وأن ننظر فى أنفسنا؛ وأن ننعم النظر فى هذا الوعاء الذى هو أرواحنا؛ فننظر وننصت إليها. وحتى تنصت إلى ذلك الشىء الحالم فى أعماقك، بعبارة أخرى - بعد أن تجيب عن طرق الباب فى ليلة مظلمة، فلن تكون قادرًا على مغادرة تلك اللحظة حيث تكون مأسورًا بها، فعد مرة أخرى إلى حيث يتواصل العمل الإبداعى الخلاق.[٩]

"روجر" : منذ عدة سنوات، قابلت "توم" فى حلقة نقاشية لطلاب إحدى الجامعات. حين طلبت منه تقديم نفسه والحديث قليلًا عن أهدافه، فأشار إلى أن تخصصه الجامعى هو الهندسة المدنية. وخلال الحلقة، طلبت منه أن يتحدث إلى الآخرين بما قد يفعله لو كان لديه شهر دون ضغوط من المطالب على وقته وفى الوقت نفسه كان لديه تمويل غير محدود.

فأضاء وجهه مثل شجرة ناضرة. وأجاب بحماس: "هذا سهل، سوف أشترى منشارًا، وفأرة، و... الكثير من الأدوات الأخرى. سأضعها جميعًا فى المرآب، وأجمع كل أطفال الجيران معًا، وتظل نبنى أشياء - طاولات، ومسارح، وأثاثًا. وسيكون ذلك شيئًا عظيمًا!" .

وبينما أنا أرقب إشراق عينيه، لم أستطع مقاومة تذكر وجهه غير المكترث وهو يعلن تخصصه الجامعى قبل دقائق قليلة.

وسألته: "أنت تحب التدريس فعلًا، أليس كذلك؟" .

فأجاب ببساطة: "بلى أحبه!" .

"وتستمتع بعملك بهذه الأدوات؟" .

"حسنًا، لقد خمنت ذلك من كلامى!" .

"فما مدى استمتاعك بدروس الهندسة المدنية؟" .

"أوه، لا أعرف، لكن العمل بالهندسة يدر دخلًا جيدًا..." .

وانخفض صوته وهو ينطق بعبارته هذه.

فقلت له: ""توم" ، هل سبق وخطر ببالك أن الناس قد يدفعون مقابل من يعلم أبناءهم بناء الأشياء باستخدم أدوات النجارة؟" .

كان من الرائع أن أشاهد وجهه. لقد كان من الواضح أن قراره بالتخصص فى الهندسة المدنية ليس نتيجة لارتباط داخلى عميق مع مواهبه الخاصة وإحساسه الصادق بالعطاء. لكنه حين لمس تلك العلاقة، ولو على عجل – عندما رأى فجأة إمكانية إشباع تفرده الخاص – امتلأ تمامًا بالطاقة.

لعل "توم" قد أصبح مهندسًا جيدًا، لكنه قد أدرك بسهولة إمكانية أن يصبح معلم نجارة رائعًا، وأن حبه لأعمال النجارة والخشب وحبه للصغار سيمكنه من إحداث فارق.

إن الضمير لا يعرفنا على مواطن إبداعنا فحسب؛ لكنه يعرفنا أيضًا على مبادئ الشمال الصحيح العامة والتى تحقق لنا جودة الحياة. فيمكننا استخدام الضمير لتحقيق الانسجام بين قيمنا ومناهجنا مع مبادئنا، واثقين من أن كلاً من الغايات والوسائل التى على بيان المهمة الخاص بنا – كلاً من العطاء والأدوات المستخدمة فى العطاء – ترتكز على المبادئ.

الخيال الإبداعى

بمجرد أن نرتبط بقوة بضميرنا، يمكننا استخدام الهبة الممنوحة لنا فى الخيال الإبداعى لكى نتصور ونبتكر تعبيرًا ذا مغزى لرؤيتنا وقيمنا المستوحاة من الضمير وذلك من خلال بيان مهمة شخصى مفعم بالتحفيز. إنه التصميم قبل البدء فى البناء؛ والتصور العقلى قبل البدء بالعمل البدنى.

وبعد كتابة بيان المهمة، يمكننا استخدام خيالنا الإبداعى لنتصور أنفسنا ونحن نعيش هذه الرؤية – ونحن اليوم فى العمل، وحينما نكون هذه الليلة فى المنزل، وحين نكون فى حالة من التعب، وعندما لا تتحقق توقعاتنا، وعندما نشعر بالإحباط. ويمكننا استخدام عقولنا لمواجهة وحل أصعب المشكلات التى تواجهنا؛ حيث يمكننا أن نعيش فى حياتنا من منطلق خيالنا بدلاً من ذكرياتنا.

الإرادة المستقلة

عندما نحيا من خلال بيان المهمة الخاص بنا، فإننا نسبح ضد التيار؛ حيث نسير فى اتجاه مضاد للبيئة أو العادات أو البرامج الراسخة بعمق بداخلنا، ويمكننا أن نستخدم هبة إرادتنا المستقلة. ومن ثم يمكننا أن نؤثر فى الأشياء بدلًا من التأثر بها.

وشغف الرؤية يمنحنا فهمًا جديدًا للإرادة المستقلة. وبدون شغف بالرؤية يصبح "الانضباط" نظامًا صارمًا ومقيدًا - حيث تسيطر على نفسك، وتضغط على أسنانك، وتسعى فى حياتك مشدودًا متوترًا. والنموذج الأساسى هو أنه إذا لم يكن هناك نوع ما من أنواع التحكم، فإننا سنفقد السيطرة. فنحن لا نملك الثقة فى أنفسنا فى أننا إذا ما تركنا زمام الأمور لمحفزنا الداخلى، فإننا قد نتمكن من اتخاذ الخيارات الفعالة.

لكن شغف الرؤية يحرر القوة التى تربط بين "الانضباط" وجذر الكلمة المأخوذ منها وهى "الاتباع" فنحن نصبح تابعين للأوامر الداخلية، ونضع بكل إذعان ما هو أقل أهمية فى مرتبة أقل لما تحتوى عليه كلمة "نعم" المتأججة بأعماقنا. فبدلًا من "السيطرة" نتجه إلى "التحرر".

والمفتاح إلى التحفيز هو وجود الحافز. وهو كامن فى *الفعل المترتب على سبب*. إنه فى كلمة "نعم!" العميقة المتأججة بداخلنا والتى تجعل من اليسير أن نقول لا لما هو أقل أهمية.

مواصفات بيان المهمة المحفز

حيث إنه قد أتيحت لنا فرصة الاطلاع على المئات من بيانات المهام من كل أنحاء العالم، فقد وجدناها تجربة تدفعنا للتواضع ونحن نرى بوضوح شديد مقومات الحياة الداخلية العميقة لدى الآخرين. ومع قراءتنا لكل عبارة من هذه البيانات، نشعر وكأننا نقف على أرض مقدسة.

وهذه البيانات تتنوع بشكل مدهش من واحدة إلى أخرى. وهى تتنوع بدءًا مما تحويه من كلمات قليلة إلى أن يصل التنوع إلى صفحات كاملة. وبعضها مكتوب بطريقة موسيقية، والأخرى بطريقة شعرية، وأخرى بطريقة فنية. فكل وجهة نظر تحمل الطابع الفريد من نوعه الذى يتسم به صاحبها.

لكن أعظم الإثباتات المبرهنة على صدق حقيقة الشمال الصحيح هو التعبير الذى يبدو عامًّا بين الجميع فى البيانات الخاصة بهم عن قوانين الحياة الأساسية. إن المبادئ الأساسية ومعرفة حاجاتنا وقدراتنا الأربع - أن تعيش، وتحب، وتتعلم، وتترك أثرًا - هى مبادئ عابرة للثقافات، وللمعتقدات، وللأمم، وللأعراق. وبغض النظر عن موضع هؤلاء الأشخاص وماهياتهم، فإنه بمجرد نفوذهم إلى حياتهم الداخلية، فإنهم يشعرون فورًا بالشمال الصحيح.

وبيانات المهام هذه - والتى وجدها الناس أكثر الأدوات تحفيزًا، يبدو أنها تمتلك سمات مشتركة كثيرة فيما بينها أيضًا، ولعلك تجد فى أحد هذه البيانات معينًا لك فى كتابة بيان المهمة الخاص بك، أو فى تقييم البيان الخاص بك الذى قمت بكتابته بالفعل.

وبيان المهمة المحفز:

١. يمثل أعمق وأفضل ما بداخلك. وهو ينشأ من خلال علاقة قوية تربطك بحياتك الداخلية العميقة.
٢. يعد إنجازًا لمواهبك الفريدة الخاصة. إنه تعبير عن مقدرتك الفريدة على الإسهام فى المجتمع.
٣. يتجاوز حد الفرد. حيث يُبنى على مبادئ العطاء والغاية التى تفوق أهمية الفرد.
٤. يعالج ويوحد كل المطالب والقدرات البشرية الأساسية. حيث يتضمن إشباع الجوانب المادية، والاجتماعية، والعقلية، والروحانية.
٥. يعتمد فى تكوينه على المبادئ المؤدية إلى نتائج تزيد من جودة الحياة. فالغايات والوسائل تعتمدان على المبادئ.
٦. يتعامل مع الرؤية والقيم المبنية على المبادئ. فلا يكفى أن يكون لديك قيم بدون رؤية - فإنك ترغب بأن تكون شخصًا متميزًا، لكنك ترغب فى أن تكون متميزًا من أجل شىء ما. وعلى الجانب الآخر، فالرؤية التى بدون قيم تصنع شخصًا مثل "هتلر". وبيان المهمة المحفز يتعامل مع الشخصية والكفاءة معًا؛ وما تريد أن تصبح عليه فى المستقبل وما ترغب بفعله فى حياتك.

٧. يعالج كل الأدوار المهمة فى حياتك. ويمثل توازنًا طويل المدى على كل من المستوى الشخصى، والعائلى، والعملى، والاجتماعى - مهما كانت الأدوار التى تشعر بأنه يجب عليك إنجازها.

٨. يتم كتابته لكى تستمد منه الإلهام - وليس لإبهار أى شخص آخر. إنه يرتبط بك ويلهمك على مستوى حياتك الأكثر جوهرية.

إن أى بيان للمهمة بهذه السمات سيحتوى فى مضمونه على الشمول، والعمق، والأساس المعتمد على المبادئ لكى يكون محفزًا لك. وإذا أردت مساعدة أكثر تفصيلاً فى وضع بيان مهمة خاص بك، فقد أرفقنا نموذجًا لبيان مهمة مصغر للعمل عليه بالإضافة إلى بعض التدريبات المفصلة وأيضًا بعض التعليمات، ونموذجًا لبعض بيانات المهام فى الملحق أ.

الانطلاق من المهمة وحتى التنفيذ المباشر لها

حتى فى وجود وثيقة قوية مكتوبة، لا بد أن ندرك أنه من المستحيل أن نترجم المهمة إلى فعل مباشرة فى حياتنا دون متابعة أسبوعية - وإنعام النظر فيها، واستذكارها، وترسيخها فى القلب والعقل، ومراجعتها، واستخدامها كأساس لعملية تنظيم الربع الثانى الأسبوعية. قد تجد أيضًا أنه من المفيد أن تواصل القيام بمراجعة ذاتية - وربما تكون مراجعة سنوية - من أجل التقييم والتحديث.

وللأسف، فإن كثيرًا من الأشخاص ممن يعيشون بنموذج القدرة الخاص بالجيل الثالث فى إدارة الوقت - يميلون إلى فهم "بيان المهمة الشخصى المكتوب" باعتباره مجرد قائمة مهام لا أكثر. وقد أشارت إحدى السيدات إلى ذلك:

لقد كتبت بيان المهمة الخاص بى، وشعرت نحوه بالارتياح الشديد؛ لكن بعد ذلك قمت بوضعه فى منظم الوقت الخاص بى وجعلت أتفقده ذهنيًا باعتباره قد تم إنجازه.

وأحرزت تقدمًا مستمرًا لشهور - نجاحًا فى العمل، وتحديدًا للأهداف، وتقدمًا فى مسار حياتى. وازداد تركيزى على "الممتلكات" - فأردت أن أمتلك سيارة. وأردت امتلاك منزل جديد.

وكتبت أهدافي الخاصة: "نريد بناء هذا المنزل". فما الذى نحن بحاجة إليه؟ ندخر ذلك القدر من المال، ونؤهل أنفسنا لنصبح مؤهلين للحصول على ذلك القرض - وكل الأشياء التى من هذا القبيل. وكنت أظن أننى أفعل كل شيء على وجه الصواب حينها.

بعد ذلك - وفى ساعة متأخرة من إحدى الليالى - وجدت نفسى وحيدة فى منزلى الجديد وقد جعلت أفكر: "لماذا لا أشعر بالسعادة؟" فلقد ظننت أنه بمجرد إتمام القرض، وبمجرد توقيع الأوراق، أكون بشكل مفاجئ قد حصلت على ما كنت أعمل من أجله. لكننى شعرت بالوحدة فقط. وفكرت: "هناك شيء ما أفتقده". لم أشعر بالسعادة التى ظننت أنها ستواتينى بمجرد تحقيقى لهذه الأشياء.

وبينما كنت أفكر، رأيت منظم الوقت الخاص بى، ففتحته وقرأت بيان المهمة الخاص بى، إننى طوال فترة بنائنا للمنزل لم أحاول قط أن أطالع هذا البيان.

وبينما كنت أقرأ، اكتشفت أن البيان لا يحتوى على أى عنصر مادى. فكله فى إطار "فعل الكينونة" - أريد أن أكون إنسانة طيبة... أريد أن أكون نموذجًا جيدًا... وأخيرًا، أريد أن أكون أمًّا صالحة.

وجدت نفسى أبكى. كنت جالسة فى بيتى الجميل أفكر وقد انطفأت الأنوار. كنت أظن أن هذا ما سيجلب لى السعادة... بمجرد أن أحصل على تلك السيارة أو ذلك المنزل أو أيًا ما كان الشيء، فسوف أجد السعادة. لكننى نظرت إلى كل ما لدىَّ ولم أجد أننى أصبحت شيئًا مما تمنيت.

إن بيان المهمة المحفز ليس قائمة "بالمهام الواجبة" التى يجب مراجعتها. ولكى يكون محفزًا ينبغى أن يكون وثيقة مفعمة بالحيوية، وجزءًا من طبيعتنا حتى تكون المعايير الواردة فيه راسخة فينا، وأيضًا راسخة فى الطريقة التى نحيا بها يومًا بعد يوم. وهذا شخص آخر يشاركنا تجربته:

بعد فترة وجيزة من كتابتى لبيان المهمة الخاص بى، كان لدىَّ أنا وزوجتى بعض القصور فى العلاقة مع بعض الأصدقاء المقربين لدينا. لم نكن نعلم حقًّا سر ما حدث. كل ما نعرفه أن شيئًا تراكم مع الوقت، وفجأة جاءت القشة التى قصمت ظهر البعير، وانتهت صداقتنا.

عشنا مع ألم هذا الشقاق لشهرين. ومررنا بمواقف جمعتنا مع هؤلاء الأصدقاء، ولم نكن حتى نتبادل الحديث. استلقيت فى الفراش إلى جوار زوجتى وأخذنا نفكر فى الأمر. لم يكن يمر علىَّ يوم دون أن أفكر فى أصدقائى وكيف يمكننى سد هذه الفجوة التى حدثت بيننا.

وذات ليلة كنت أقود السيارة فى طريقى إلى المنزل وهبط علىَّ هذا الخاطر – هل كانت الطريقة التى عالجت بها هذا الأمر كله من بدايته إلى نهايته تتوافق مع مهمتى كشخص؟ كصديق؟ إن جزءًا من مهمتى يتحدث عن تعلم الدروس من الحياة والقدرة على الفهم والنضج من خلالها بحيث يمكننى تعليمها للآخرين – ليس فقط لعائلتى، بل كذلك للأصدقاء وأى شخص آخر ربما يواجه المشكلة ذاتها فى مرحلة ما من حياته.

أدركت فجأة أن الطريقة التى تصرفت بها لم تكن متوافقة مع مهمتى، وفى تلك اللحظة – وقد يبدو هذا غريبًا بعض الشىء – تحررت من الإحساس بالذنب والألم. كنت أعلم أن علىَّ أن أفهم التجربة برمتها وأن أتعلم منها – ما صار على نحو سيئ، وما حدث – ومن ثم أقوم بالمصالحة. كنت قادرًا عند تلك النقطة على أن أحمل بيان المهمة الخاص بى وأعرضه للمشكلة وأقول: "هذا هو بيان مهمتى، وهذا هو الطريق الذى اخترته لمعالجة هذا الموقف". وصلت إلى المنزل، ورتبت فى ذهنى ما يمكننى فعله لسد هذه الفجوة. وعند هذه النقطة، أصبح بيان المهمة شيئًا واقعيًّا بالنسبة لى.

ذهبت إلى صديقى وعبرت له عن عميق أسفى حيال الموقف برمته وعن مدى ألمى أنا وزوجتى. شعرت بالتواضع وبأننى على استعداد للتعلم. كنت بحق أريد أن أفهم طبيعة شعوره وطبيعة الخطأ الذى وقع.

عند تلك النقطة، لان موقفه وبدا مستعدًا للحديث عما يرى أنه كان المشكلة، وعن أنه وزوجته ربما كانا مخطئين. كنا قادرين على التواصل بشكل رائع وناقشنا المشكلة وحلها. ثم خرجنا مع زوجتينا وقد عاشتا معًا تجربة مماثلة.

لقد كان الأمر أشبه بتجربة تحرر من مشكلة معينة. لقد كنت ممتنًّا حتى للألم الذى شعرت به! وقد كان دافعًا لى كى أدرك مدى الأهمية والواقعية التى قد يبنى عليها بيان المهمة. لقد كان واقعيًّا. لقد كان وثيقة تنبض بالحياة.

ومن خلال تلك التجربة أصبحت قادرًا على حمل تجارب أخرى مختلفة فى أدوار ومسئوليات مختلفة والقول: "هل هذا حقًّا جزء من بيان المهمة الخاص بى؟ وهذا ما

يدور عليه الموضوع بأكمله - وهذا هو المفهوم الشامل لإدارة الوقت فى الربع الثانى ووضع الأولويات فى موضعها الصحيح - لكى يصبح واقعًا فى حياتنا. لقد تمكنت من جعل هذه الوثيقة أقرب إلى غطاء شفاف، أضعه على أى موقف ومن ثم أقرر كيف أختار استجابتى إزاءه.

إن معظم الناس الذين يشعرون بالحافز الذى يستمدونه من خلال بيان المهمة الخاص بهم يكتشفون أنه فى مرحلة ما يشعرون أن هذا البيان عبارة عن كيان "حى". فإنه بحوزتهم، ومن ثم يصبح ملكًا لهم. وتنشأ العلاقة الجوهرية بين بيان المهمة وبين اللحظة التى نعيشها فى الحياة. بعد ذلك - ومن خلال المتابعة والرعاية المتواصلة - يصبح بيان المهمة هو العامل الأساسى المؤثر فى كل لحظة من لحظات اتخاذ القرار.

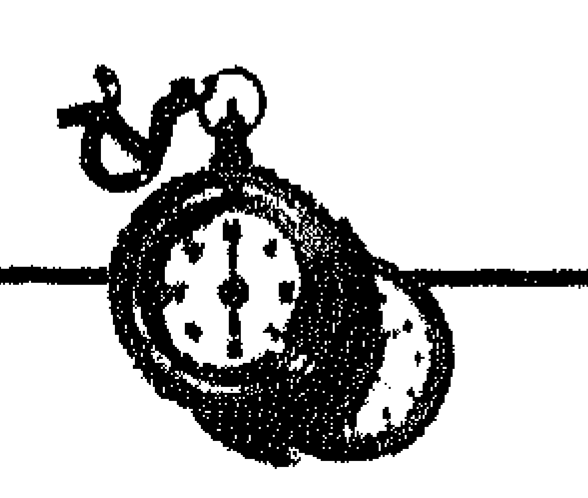
تراث من الرؤية

إن القيام بوضع بيان مهمة محفز والانسجام معه له تأثير هائل على الطريقة التى نقضى بها وقتنا. حين نتحدث عن إدارة الوقت، فما يدعو إلى السخرية هو القلق بشأن السرعة قبل تحديد الاتجاه، وبشأن توفير الدقائق فى الوقت الذى نضيع فيه السنوات. والرؤية هى القوة الأساسية التى تحفِّز كل شىء آخر فى حياتنا، فهى تثير مشاعرنا بحس من العطاء المتميز الذى يجب علينا بذله. إنها تدفعنا لكى نضع الأولويات فى موضعها الصحيح؛ حيث تقديم البوصلة على الساعة، وتقديم الأشخاص على جدول المواعيد والأشياء. إن وضع وإنجاز بيان مهمة هو أحد أهم استثمارات الربع الثانى التى يمكننا القيام بها.

وبينما نحيا، ونحب، ونتعلم بالإضافة إلى الهدف الأعظم فى حياتنا، ندرك أن أعظم تراث يمكننا تركه لأطفالنا ربما يكون الرؤية. إن ما يراه أطفالنا والآخرون تجاه أنفسهم وتجاه مستقبلهم له أثر بالغ فى جودة الحياة بالنسبة لنا جميعًا.

أهداف الربع الثانى لترسيخ شغف الرؤية:

- حدد وقتًا من الربع الثانى فى كل أسبوع لترسيخ حياة روحية قوية، وتطوير مكان هادئ بداخلك يمكنك التواصل فيه مع بوصلتك الداخلية.
- ضع جدولاً للانسحاب الشخصى لبعض الوقت لكى تجتاز ورشة العمل الخاصة ببيان المهمة (الملحق أ) واكتب بيان مهمة خاصًا بك.
- ضع جدولاً زمنيًا لتقييم ومراجعة بيان المهمة الحالى الخاص بك.
- التزم ببيان المهمة الخاص بك واحفظه فى ذاكرتك.
- ضع هدفًا يوميًا لـ "شحذ المنشار" لكى تتصور نفسك وأنت تحيا من خلال بيان المهمة الخاص بك.
- راجع بيان المهمة الخاص بك كل أسبوع قبل أن تبدأ فى تنظيم أمورك.
- احتفظ بمفكرة يومية حول مدى تأثر تجاربك، واختياراتك، وقراراتك ببيان المهمة الخاص بك.
- اقرأ بيانات المهام التى كتبها أشخاص آخرون عبر التاريخ. وتأمل أثر هذه البيانات على حياتهم وعلى المجتمع.
- ساعد أطفالك أو أطفال غيرك ممن ترتبط حياتك بهم على أن يقوموا بوضع بيانات مهام خاصة بهم. وادعم الرؤية لدى الآخرين.



٦: توازن الأدوار

التوازن ليس "التخيير بين شيئين" ؛ ولكنه "التوفيق بينهما"

غالبًا ما يكون الألم العميق والشديد الذى نسمع عنه غالبًا فى مجال "إدارة الوقت" نتيجة لعدم التوازن.

معظم الأشخاص الذين خاضوا تجربة وضع بيان المهمة يفيقون من غشيتهم على إدراك مفاجئ ومؤلم بنواحى الحياة التى قاموا بتجاهلها، فهم يدركون أنهم قد ادخروا وقتًا وجهدًا هائلَيْن فى جانب واحد فقط من حياتهم - مثل العمل، أو الرياضة، أو خدمة المجتمع - على حساب جوانب أخرى حيوية من حياتهم كالصحة، أو الأسرة، أو الأصدقاء. وآخرون يكونون أكثر إدراكًا لمختلف نواحى حياتهم لكنهم يشعرون بالتشتت بينها جميعًا، وتبدو أدوار حياتهم فى صراع ومنافسة مستمرة على وقتهم وانتباههم المحدودين.

ونحن نسمع بشكل متكرر تعليقات مثل:

إننى أريد أن أنهض بأعباء أسرتى وأن أنجح فى عملى. لكن الشركة التى أعمل بها لا تقتنع برغبتى فى التقدم إلا إذا أتيت إلى العمل مبكرًا وانصرفت متأخرًا وعملت فى عطلات نهاية الأسبوع.

وعند عودتى للمنزل، أجد نفسى منهكًا. هناك الكثير من العمل الذى يجب أن أنجزه، وليس لدىَّ طاقة أو وقت أبذله لأسرتى. لكنهم يحتاجون إلى هذا الوقت والجهد. فهناك دراجات ينبغى إصلاحها، وقصص يجب أن تروى، وواجبات منزلية

يجب المساعدة فى حلها، وشئون ينبغى الحديث فيها. وأنا كذلك فى حاجة إليهم. ما قيمة الحياة إذا لم تتمكن من قضاء الوقت مع من تحب؟

وحتى هذا لا أريده أن يعيق أدوارى الأخرى. فأنا أريد أن أكون جارًا صالحًا. أريد أن أساعد في خدمة المجتمع. وأريد ادخار بعض الوقت لممارسة الرياضة، وللقراءة - وأريد وقتًا حتى لمجرد التفكير.

إننى مشتت بين العديد من الاتجاهات - وكلها مهمة! فكيف لى أن أقوم بها جميعًا؟

والصراع الذى يتم الاستشهاد به كثيرًا فى هذا الصدد هو بين أدوار العمل والأسـرة. والألم الواضح غالبًا ما يظهر فى مجال العلاقات الشخصية وعدم القدرة على التطور الشخصى، فالناس يقولون: "لا يمكننى الاهتمام بكل أساسيات حياتى فى كل يوم. فبعض الأمور المهمة بحياتى لا يمكننى الوفاء بها. وكلما أسرعت فى لهاثى خلفها، زاد شعورى باختلال التوازن".

إن كنت قد شاهدت فيلم *The Karate Kid* لعلك تذكر المشهد عند المحيط حيث يرسل العجوز "مياجى" تلميذه الشاب لركوب الأمواج. قائلًا له: "تعلم التوازن! تعلم التوازن!".

مرة بعد أخرى، ومع صراع الصبى للأمواج الهائلة، تتعب قدماه. وأخيرًا، يعود إلى معلمه وهو يراه على بعد، وقد وقف متزنًا على قمة عمود واحد. ومن هذا الموقع بدأ "مياجى" يمارس الحركات الدقيقة لأسلوب الآلة الرافعة، مظهرًا توازنًا تامًّا وهو يبدل بسهولة بين قدم وأخرى فى الهواء.

لعلنا نسمع صوتنا الداخلى العميق ينادى: "تعلم التوازن، تعلم التوازن!". لكن فى معظم الأحيان نحن مثل "دانيال" حيث يختل توازننا على الأمواج المتقلبة، وتعجز أقدامنا عن مواجهة القوة العظيمة التى تحيط بنا من كل اتجاه.

ما التوازن؟

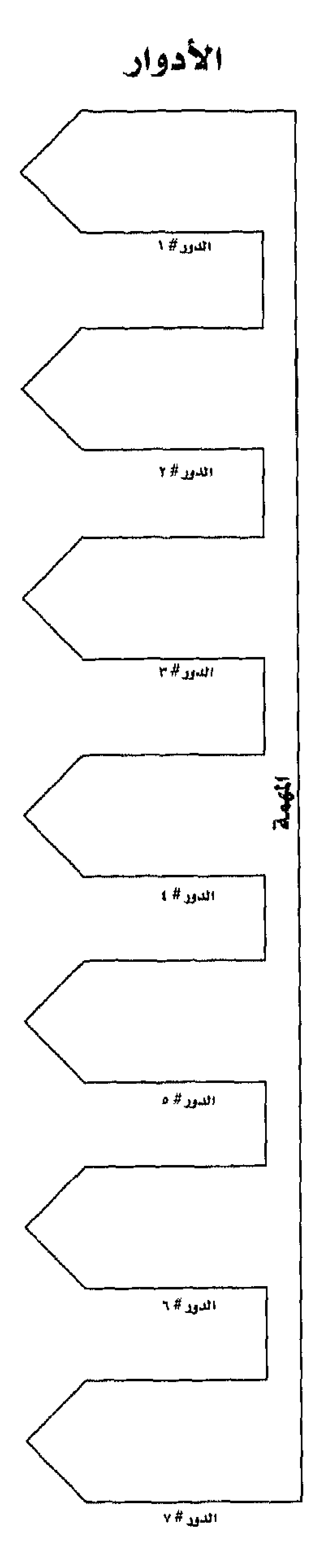
من الواضح أن التوازن هو أحد مبادئ "الشمال الصحيح". ونحن نرى مظاهر تدل على وجوده حولنا فى كل شىء - توازن الطبيعة، وتوازن التجارة، وتوازن القوة، وتوازن الوجبات الغذائية. وكأى مبدأ آخر، فإن أفضل شاهد على واقعيته هى العواقب الناجمة عن عيش الحياة بما يناقض ذلك المبدأ - اختلال التوازن. إن إصابة داخلية بالأذن تتسبب فى فقداننا للتوازن، أو السقوط فى مباراة كرة السلة، أو مجرد التعايش مع حالة عدم ارتياح لأننا نعيش حياة غير متوازنة كلها تؤكد أهمية وحقيقة هذا المبدأ.

لكن كيف لنا أن ندعم التوازن فى حياتنا؟ هل يكون الأمر مجرد السعى لإنجاز الأشياء الرئيسية على وجه السرعة بما فيه الكفاية لكى نفى بها كل يوم؟ أم أن هناك طريقة أكثر فاعلية لتحقيق التوازن حتى نبنى أثرًا محفزًا على أساس النتائج التى نحصل عليها فى حياتنا؟

توقف للحظة وعد لمراجعة الأدوار التى سردتها عندما كنا نستعرض عملية تنظيم الربع الثانى.

كيف ترى هذه الأدوار؟ إن معظمنا فى العالم الغربى جرت برمجتنا منذ عهد بعيد على أن نرى الأدوار "أجزاء" مستقلة عن حياتنا. فنحن ننتظم فى صفوف مختلفة فى المدرسة، ونتلقى مواد مختلفة، ونحصل على كتب دراسية مستقلة. ونحصل على تقدير ممتاز فى الأحياء وتقدير مقبول فى التاريخ ولا يخطر ببالنا قط أن ثمة علاقة بين الاثنين. ونحن نرى أدوارنا فى العمل منفصلة تمامًا عن دورنا فى المنزل، وكلا الدورين منفصل كذلك عن بقية الأدوار مثل التطور الشخصى أو خدمة المجتمع، ونتيجة لذلك فإننا نفكر بطريقة التخيير بين الشيئين "إما/أو" - فنركز إما على أحد هذه الأدوار أو على غيره.

الأدوار



هذه السياسة الانفصالية تنعكس على شخصيتنا. فشخصيتنا فى العمل تكون منفصلة عن شخصيتنا فى المنزل. وما نفعله فى حياتنا الخاصة بعيد عما نفعله فى الحياة العامة.

فى كتابه *The Unschooled Mind*، يوضح "هوارد جاردنر" تأثير التفكير الانفصالى.[١] فالناس من ذوى الدرجات العلمية المتقدمة يؤدون بشكل جيد طالما كانوا يعملون وفق الطريقة التى تم تدريبهم عليها. لكن امنحهم اختبارًا وغيِّر فيه الموقف أو الظرف، فإنهم لن يسيئوا الأداء فحسب، بل سيخفقون تمامًا. لن يتمكنوا من القيام بالأمر. فهم لا يستطيعون التفكير فيما يتجاوز حدودهم.

إن طريقة رؤيتنا للمشكلة هى المشكلة. فالفصل بين الأدوار يعتمد فى الأساس على وهم، ومحاولة العيش فى إطار من الوهم هو أمر مضن للغاية.

وفى الحقيقة، فإن هذه الأدوار هى أجزاء من إطار مترابط للغاية، إنها نظام بيئى حى يؤثر فيه كل جزء على بقية الأجزاء، وكما قال "غاندى": "إن أى شخص لا يمكنه فعل الصواب فى جزء من حياته بينما هو مشغول بفعل الخطأ فى جزء آخر منها، فالحياة كيان لا يتجزأ".[٢]

هذا النموذج الكلى يعتبر أساسًا من أسس حكمة الشرق؛ حيث يعتبر التوازن شيئًا أساسيًّا للحياة والصحة.

وفى ذلك يقول الدكتور "ديفيد آيزنبيرج" الذى تلقى تدريبًا طبيًّا صينيًّا:

> نحن فى العالم الغربى من ابتكرنا فكرة أن "الأحياء" و "الفيزياء" و "علم النفس" و "الطب النفسى" – هى معارف مستقلة منفصلة. وإذا أردنا أن نتعامل مع مسألة صحية، فإننا نبحث فقط فى الكيمياء أو فى الحالة الانفعالية، ومن ثم فإننا نحصل على معرفة منقوصة غير تامة. فالمريض الجالس أمامى لا يأتينى بمرض يتعلق بالكيمياء فحسب بل يأتى كذلك بأسرته وعلاقاته وعواطفه وشخصيته. إن الأشياء المتمايزة التى نذهب بها إلى المستشفى فيما يتعلق بالجسد والعقل هى عبارة عن مجردات نحن مَنْ نصنعها، فالمريض يظل شخصًا بكامل كيانه، ولكى نساعده على التحسن، علينا فى الأساس أن نتعامل مع الجوانب الأخرى لديه – توازن حياة الشخص".[٣]

إن جوهر هذا النموذج الكلى للتوازن توجزه الحكمة القائلة: "إنك تعتقد أنه بسبب أنك تفهم شيئًا *واحدًا* فلا بد من أن تفهم *اثنين*؛ لأن واحدًا وواحدًا ينتجان اثنين. لكن لا بد لك من أن تفهم *أداة الجمع التى بينهما*".[٤]

وعندما نبدأ بتطبيق هذا النموذج على المستوى الشخصى، فإننا نجد أن حياتنا لا تتجزأ بين أجزاء منفصلة؛ بل هى فى توازن ديناميكى حيث إنها أجزاء تعمل بطريقة متآزرة فى إطار كيان مترابط. فالتوازن ليس التخيير بين شيئين "إما كذا أو كذا"، بل هو التوفيق بينهما "كذا وكذا".

تحقيق التآزر بين الأدوار

يا له من فارق مدهش يحدثه ذلك التآزر فى حياتنا! إن تراث الأخلاق الشخصية على مدى الأعوام السبعين الماضية يقطع بأن علينا لكى "ننجح" فى بعض الأدوار أن نرتدى أقنعة لشخصيات مختلفة – كما نرتدى معطفًا أو زوجًا من الأحذية. وهذا يحدث انقسامًا وازدواجية. لكن تقول الحقيقة بأن الشخص نفسه الذى ينهض فى الصباح ويستحم ويتناول إفطاره هو ذاته الذى يتعامل مع العملاء فى المكتب، ويقدم العروض فى مجلس الإدارة، ويدرب فريق بيسبول الناشئين، وينظف الجراج، ويذهب لدار العبادة. إن شخصيتنا أيًّا كانت تؤثر فى كل أدوار حياتنا.

وما يصح بالنسبة للشخصية هو كذلك صحيح إلى حد كبير بالنسبة للكفاءة، فعلى الرغم من أن هناك كفاءات محددة مرتبطة بكل دور، فإن مبادئ الشمال الصحيح تحفزنا وتزودنا بكفاءات أساسية لكل الأدوار، محققة التآزر القوى بين الأدوار كافة.

"ريبيكا" : إننى أتذكر عندما كان "روجر" فى كلية الدراسات العليا وكنت أنا فى المنزل مع الأطفال الصغار. فعندما كنا نتحدث فى المساء عما كان يقوم به من عمل بالنسبة لدروسه، تبين لنا رويدًا رويدًا أن المبادئ السائدة فى عالم الأعمال ذاتها يمكن تطبيقها فى القيادة والإدارة بالمنزل. وكان من المثير أن نكتشف أن المبادئ المحفزة لتطوير موظفين يتمتعون بالمسئولية والكفاءة هى ذاتها التى يمكن تفعيلها من أجل تحفيز أطفال فى الثالثة أو الرابعة من عمرهم لتنظيف غرفهم.

ووجدنا أيضًا أن كثيرًا من المبادئ التى تنشئ علاقات قوية إيجابية فى العائلة يمكن أن تطبق وتحقق نتائج مميزة فى عالم الأعمال. وأدركنا أن الثقة هى الأساس لخلق ترابط مؤسسى فعال؛ وتظل النزاهة هى الأساس لنجاح مؤسسى دائم.

يبدو أنه بمجرد أن نركز على المبادئ، لا تعود أدوار حياتنا لتكون أجزاء مستقلة تقسم حياتنا وتفصل أجزاءها. بل تصبح وسائل لتطبيق تلك المبادئ الشاملة. ويصبح هناك تحد مثير لنرى كم من الوسائل يمكن من خلالها تطبيق المبادئ نفسها في نواحٍ مختلفة من حياتنا.

هذا التآزر المتبادل في الأدوار يوفر قدرًا هائلًا من الوقت والطاقة المبذولين في حل المشكلات. إن مبدأ مثل المبادرة - قبول المسئولية الشخصية عن حياتك - يعتبر مبدأ محفزًا في التعامل مع زوج ساخط أو ابن مراهق متمرد، وهو فعال بالقدر ذاته في التعامل مع عميل ساخط، أو رئيس لحوح، أو موظف محبط. إن الإحساس بالآخرين - السعي أولًا لفهمهم - يخلق النوع نفسه من الثقة والتمكين بين فرق العمل مثل النوع الذي يحققه بين الأصدقاء والعائلات ومؤسسات الخدمة العامة.

هذا التآزر هو الذي يدفعنا إلى النظر إلى أدوارنا بمنظور "ماكجيفر". فبإمكاننا أن نفكر على مستوى تحقيق هدف خاص بالتطور الشخصي حتى نمارس الرياضة، وهدف تربوي لكي نبني علاقة مع ابنتنا المراهقة من خلال اصطحابها إلى مباراة تنس. وإذا أردنا فحص مصنع وتدريب مساعد جديد، فيمكننا التفكير في فحص المصنع مع هذا المساعد باعتبار ذلك تدريبًا له.

إن فهم هذا التآزر يساعدنا على أن نتخطى عقبة كلمات مثل: "إما كذا أو كذا". فالمرأة التي تختار إنجاب أطفال يمكن أن تتخطى عقبة العقلية الثنائية المؤلمة المتزامنة مع إنجاب الأطفال أو الوظيفة. فهي تصبح مدفوعة برؤيتها لدور الأمومة باعتباره إسهامًا مهمًّا في المجتمع. فهي تطور شخصيتها وكفاءتها مما يحفزها لكي تقوم بإنجاز أدوارها الأخرى.

" ريبيكا" : غالبًا ما يزعجني التوصيف السيئ الذي يلحق بالنسوة اللاتي يخترن تركيز وقتهن وجهدهن في أمومتهن بشكل أساسي. فكأن المجتمع بطريقة ما قد قدر أن تربية أطفال أكفاء يعتبر أقل قيمة من زيادة أرباح خط إنتاج في إحدى الشركات.
إن المرأة التي تختار التركيز على أمومتها، وتفعل ذلك انطلاقًا من إحساس واضح برؤيتها الشخصية، يكون لديها حافز حقيقي في دورها هذا. فهي تعرف قيمة

جهودها فى تشكيل أشخاص يكونون قادة للمجتمع فى المستقبل. وفى هذه العملية، تطور كفاءتها وشخصيتها لإنجاز تلك الأدوار. ربما يكون فى مخططها الالتحاق بعمل آخر أو الحصول على درجة تعليمية، لكن هذا لا يشتتها عن المهمة التى بين يديها. ولا يتعلق الأمر هنا بالجدارة، ولكنه يتعلق بنوع العطاء المختار.

وهناك نسوة يخترن الأمومة لبعض الوقت ولا يكتسبن الشخصية أو الكفاءة؛ لأنهن لا يرتبطن بعمق برؤية للدور الذى سيؤدينه ولا يستخدمن بحق قدرتهن الإبداعية للقيام به. لكن من تفعل منهن ذلك، تمتلئ تحفزًا لكى تنجز الأدوار الأخرى بكل براعة.

إن تخطى عقبة التفكير بمنطق "إما كذا أو كذا" يصبح أمرًا متزايد الأهمية بالنسبة للمؤسسات المعاصرة. فى المجتمع المتفرق الذى يتباطأ فى تقدير وتفعيل مهارات مدير المنزل الكفؤ - رجلًا كان أو امرأة - فى سوق الوظائف، يكون المجتمع ذاته هو أول المتضررين. وتظهر الأبحاث الحديثة أن السمات التى يدعى بأنها أنثوية (والتى تظهر جليا فى التربية) هى ذات القدرات الأساسية المطلوبة لإدارة فعالة فى الثقافات الديمقراطية الناشئة لمؤسساتنا.[٥] لكن لماذا لم ندرك هذا إلا الآن؟

فى القرن الخامس قبل الميلاد، ذكر "زينوفون" أن "نيكومشيدس"، الذى كان جنديًا محترفًا، شعر بالسخط الشديد لأن رجلًا آخر - لا يصلح من وجهة نظره لشىء أكثر من إدارة منزل أو فرقة غنائية - تم اختياره ليكون جنرالًا عليه. وعلى ذلك علق "سقراط" بقوله: "أيًا كان الرجل الذى يتولى منصبًا رئاسيًا، فهو قادر على القيام بأعبائه طالما كان يعرف ما هو بحاجة إليه، وما هو قادر على بذله، وسيصبح رئيسًا بارعًا سواء كان قائدًا لجوقة أو عائلة أو مدينة - أو جيش... فلا ينبغى لك إذن أن تحقر من مهارة رجل فى إدارة منزل على اعتبار أن الشئون الخاصة تختلف عن الشئون العامة فى عظمتها وضخامتها".[٦]

عندما ننظر إلى أدوارنا على أنها أجزاء متفرقة من حياتنا، فإننا ننمى لدينا عقلية الضآلة الزمنية. ولكن هناك الكثير جدًا من الوقت. وبذله فى أداء دور واحد يعنى أننا لن نستطيع بذله فى دور آخر. إنها معادلة المكسب أو الخسارة - دور يفوز وغيره من الأدوار يخسر. ومن ثم نكون فى منافسة مع

أنفسنا. فنحن ننخرط فى نبوءة ذاتية التحقيق ونسعى لتجميع أدلة تبرر الموقف الذى نجد أنفسنا فيه.

لكن المبادئ تحفزنا وتدفعنا بعقلية من الوفرة. فهناك المزيد من كل شىء، حيث يمكننا التفكير بمنطق تحقيق الربح للجميع فى كل أدوار حياتنا؛ وأن ننظر إليها على أنها أجزاء من كيان واحد مترابط بقوة.

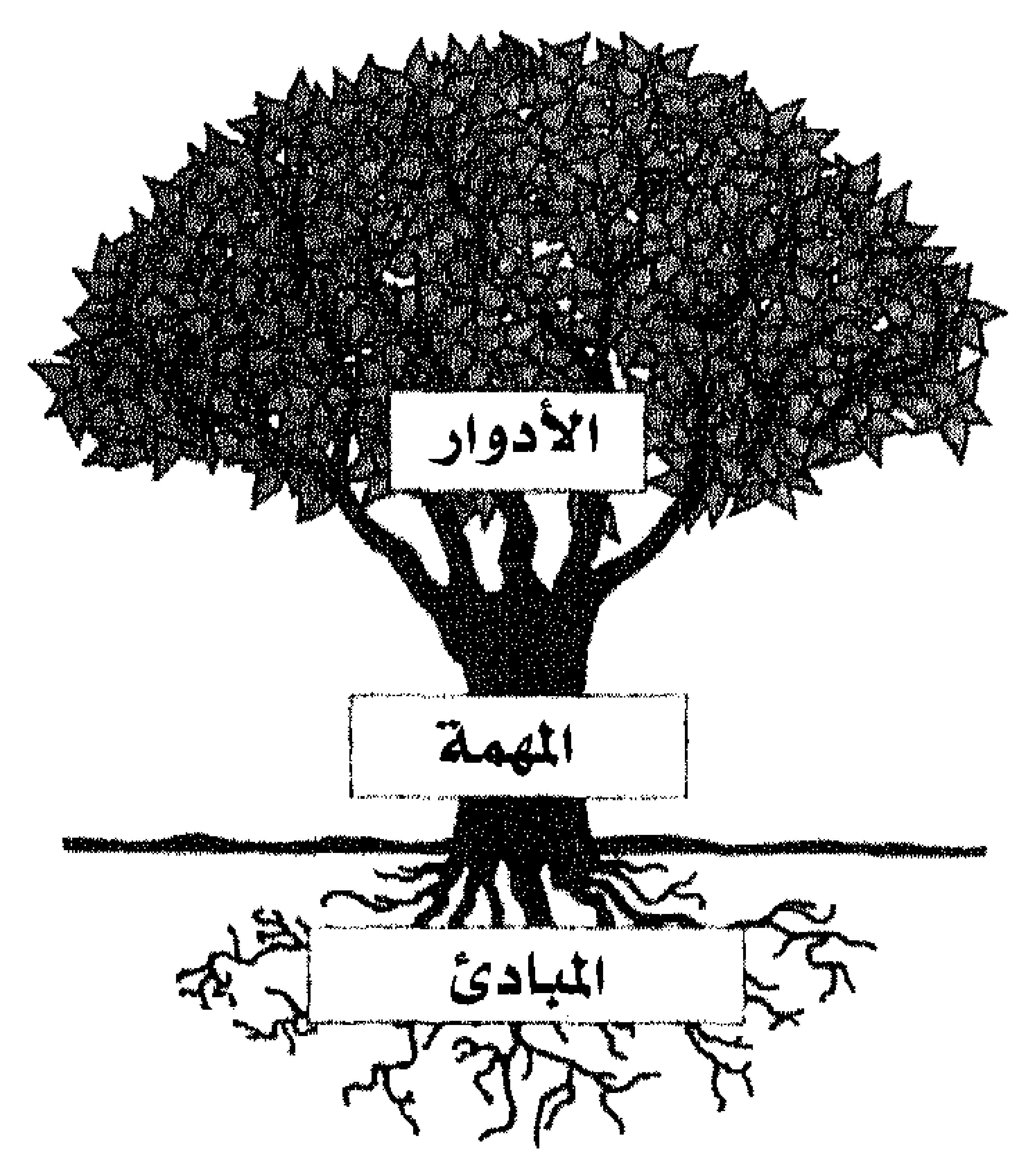
ثلاثة نماذج لتعزيز التوازن

إن معظمنا - عندما يخوض عملية تنظيم الربع الثانى للمرة الأولى - ينظر إلى الأدوار باعتبارها أداة رائعة لتنظيم المعلومات والمهام. وفى الوقت الذى يعود به علينا هذا المنظور الجديد للأدوار ببعض النفع، فإن انتفاعنا يزداد بشكل كبير من خلال ما نكتسبه من فهم عميق لأدوارنا مما يحفزنا لتحقيق التآزر والتوازن فى حياتنا. ونحن نقترح هنا ثلاثة نماذج عمل أساسية تحقق هذا الفهم العميق.

١. أدوارنا "الطبيعية" تنبع من مهمتنا فى الحياة

من أين نحصل على أدوارنا؟ إننا لم ندفع الثمن للقيام بها بنجاح فى حياتنا الداخلية العميقة، فغالبًا ما ستكون مجرد مزيج من المشاعر التى نحتفظ بها لأنفسنا وانعكاسًا لرؤى المجتمع.

لكننا إن دفعنا الثمن، فستكون أدوارنا فروعًا لشجرة نضرة، فهى تتفرع بشكل طبيعى عن جذع واحد - وهو مهمتنا، وإشباع حاجاتنا وقدراتنا بشكل فريد من نوعه - وجذور مشتركة - المبادئ التى تمنحها الغذاء والحياة. ومن ثم تصبح أدوارنا قنوات من خلالها نحيا ونحب ونتعلم ونترك الأثر.



© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

وهذه العلاقة القوية بالرؤية تمنحنا الشغف والطاقة تجاه أدوارنا. فمثلًا، حين يبدأ الآباء فى فحص تفرد دورهم الفعال - فرصتهم الفريدة لكى يعززوا تنمية وتطوير حياة جديدة والقوة المتجددة التى تمثلها تلك الحياة الجديدة فى التأثير على الأجيال المستقبلية - فإنهم يصبحون متحفزين ومتحررين لتجاوز البرمجة السيئة، والأفكار القديمة ومواطن الضعف فى الأجيال السابقة. وبدلًا من تجاهل هذا كله، يقومون بالتغيير. فيصبحون عناصر تغيير بدلًا من أن يكونوا عناصر *انتقال*. فهناك نوع من الإحساس بترك الأثر يدفعهم للتعامل مع أنفسهم على نحو يؤدى إلى التغيير وليس الانتقال.

وعلى الجانب الآخر، فإن الأدوار التى تنفصل عن الحاجات، والمبادئ، والمهمة - كأى دور عملى لا معنى له سوى الأمان الاقتصادى؛ أو أية علاقة مبنية على الوهم دون المبدأ؛ أو أية خدمة اجتماعية تعتمد على توقعات الآخرين بدلًا من القناعة الداخلية - هى أدوار ليس فيها القوة الكافية لأنها لا تتناغم مع كلمة "نعم!" المتأججة بعمق داخلنا.

إن كل دور مهم للغاية. والنجاح فى أحد الأدوار لا يبرر الفشل فى آخر. فالنجاح فى العمل لا يبرر الفشل فى الزواج؛ والنجاح الاجتماعى لا يبرر الفشل

فى التربية. إن النجاح أو الفشل فى أى دور يؤثر فى جودة جميع الأدوار الأخرى وحياتنا بشكل عام.

وبدون هذا الإدراك الذى ينطوى على رؤية "الصورة الكاملة" لأدوارنا، يمكن أن نستنفد طاقتنا فى بعض الأدوار ونهمل الأخرى. وهذا هو السبب الذى يجعلنا نخصص وقتًا فى عملية تنظيم الربع الثانى من كل أسبوع لتدوين أدوارنا.

وقد عبر عن ذلك أحد المديرين المنشغلين تمامًا بالعمل:

فى الأعوام السبعة عشر الأخيرة التى عملت فيها مديرًا تنفيذيًّا، اصطحبت أناسًا كثيرين فى مواعيد غداء. لكن حين كنت أكتب أدوارى وأتيت على دور "الزوج" أدركت أنى لم أصطحب زوجتى للغداء أبدًا. وعلاقتى بها هى إحدى أهم العلاقات فى حياتى كلها.

ولذا، ونتيجة لهذا التنظيم الأسبوعى، بدأت أضع هذا الأمر فى الحسبان، مما جعلنا أكثر قربًا. وقويت علاقتنا. وكلما راجعت دورى كزوج فى كل أسبوع، أحسست بأننى أؤدى بشكل أفضل.

إن كتابة الأدوار فى كل أسبوع تبقيها فى وعينا وتساعدنا على بذل الاهتمام فى كل الجوانب المهمة فى حياتنا. ولا يعنى هذا أن أدوارنا لا بد أن تكون كما هى فى كل أسبوع. فتوازن الطبيعة ذاتها يعلمنا مبدأ الأوقات والتوقيتات. فهناك أوقات فى حياتنا يكون فيها انعدام التوازن هو التوازن بعينه، حين يكون التركيز قصير الأجل ومسهمًا فى تحقيق مهمة عامة فى الحياة.

فالأم التى رزقت بمولود جديد تقضى وقتًا هائلًا فى بذل الحب، والخدمة، والرعاية لهذا المولود. وفى بعض الأحيان، تبدو الحياة بالنسبة لها بعيدة عن التوازن. ولكن النظر إلى الحياة من نظرة أكثر شمولًا – لكى تدرك أن التوازن فى الحياة، والحب، والتعلم، وترك الأثر عبر الحياة – يمنح قيمة ومعنى لهذا الخلل فى التوازن الذى تعيشه الآن. فى أحيان أخرى حين يحقق اختلال التوازن قصير المدى توازنًا طويل المدى، فإنه ربما يتمثل فى الانخراط فى الإسهام فى مشروع قيم، أو رعاية والد هرم، أو بدء مشروع عمل جديد. فثمة أوقات يكون فيها الاستثمار المركز فى شىء ما هو ما يصنع الفارق بين النجاح والفشل، وبين الوضع العادى والممتاز. ويكون لهذا الاستثمار – أو الحاجة إليه – مقتضيات

كثيرة بالنسبة لهؤلاء الذين يسيرون على الدرب نفسه - الزوجة، والأطفال، والموظفين، والزملاء، والمجتمع ككل. خلال أوقات عدم التوازن المتعمد، ربما تشعر بارتياح أكبر إذا قمت بوضع قائمة من دور أو اثنين فقط فى منظمك الأسبوعى. وقد يرى البعض أن هذا يجعلهم يتحررون من الاضطرار لبذل تركيز أكبر؛ وربما يشعر الآخرون بالقيمة فى استعراض أدوارهم أمامهم حتى ولو لم يحددوا أهدافًا لكل دور من هذه الأدوار.

والعنصر الجوهرى فى أى اختيار يتعلق بالتوازن فى حياتنا، هو الارتباط العميق بصوت ضميرنا الداخلى. ولأننا نعيش فى بيئة يغلب عليها طابع *العمل* البشرى، وأكثر من طبيعتنا كبشر، من السهل أن تأخذنا حالة عدم التوازن للحد الذى ما يلبث أن يكون عدم التوازن انعكاسًا لمهمة أو عدة مبادئ. وبدلًا من أن نكون متحفزين من خلال مهمتنا فى الحياة نكون متحفزين من خلال الأمور الطارئة.

وكما يوضح "كارول أورسبورن" مؤسس مؤسسة "أوفرأتشيفر أنونيماس":

> ثمة أوقات يكون فيها العمل إلى أقصى حدود الاحتمال والقدرة وبالتالى طلب مساحة وقت إضافية - أمرًا ضروريًا وربما مفيدًا أيضًا. فأنا مثلًا لا أندم أبدًا على الساعات الطوال التى بذلتها فى السنوات الأولى لتأسيس مشروعى. فلا ضير عندى أبدًا من بذل أقصى جهودى متحفزًا بطموح التوصل إلى فكرة مثيرة جديدة لهذا الكتاب.
>
> والمشكلة الحقيقية حين أكون أنا - أو أى شخص فينا - منقادًا دون وعى، متناسيًا العودة إلى نطاق السرعة الطبيعى بعد هذه الدفقة من الأدرينالين التى أدت وظيفتها.[٧]

وعندما نحافظ فقط على تواصل صريح مع حياتنا الداخلية العميقة، ستتوافر لنا الحكمة لاتخاذ قرارات فعالة. كما توضح ذلك عالمة النفس الدكتورة "باربرا كيلينجر":

> إن الحكمة تأتى من... التوازن. فالأشخاص الذين يدمنون العمل يتمتعون بالذكاء الشديد، والإثارة، وربما خفة الظل والجاذبية، لكنهم يفتقدون لهذه الحكمة الداخلية. وأزمات حياتهم تثبت هذا. فالحكم الصائب يتأتى حين تكون أفكارك المنطقية والعقلانية مدعومة بتفاعل داخلى "يشعرك" بصواب قرارك،

وتستطيع التعايش بارتياح مع النتائج المترتبة على فعلك. تلك الحكمة الداخلية تذهب إلى أبعد من هذا لأنك لن تشعر بأن قرارك صائب فحسب، بل تجده كذلك يتناسب مع قيمك ومعتقداتك. وتجد شيئًا ما فى أعماقك يمكن أن يجيب عنه بالقول "نعم!"[٨].

إننا نعرف أشخاصًا كانوا يتمتعون بمسار مهنى رائع ثم تخلوا عنه لفترة من الزمن من أجل الاعتناء بأحد الأبناء وقد أدمن المخدرات. ورأينا أناسًا يبلغ دخلهم أرقامًا بالملايين أو حتى المليارات وقد أقدموا على التقاعد مبكرًا لرغبتهم فى تدريب فريق كرة قدم محلى. ورأينا أناسًا يتلقون قدرًا هائلًا من الطاقة والدعم من قبل العائلة والأصدقاء الذين اعتادوا على أن يقوموا بعملهم غير معتمدين على هذه الأشياء؛ لأنهم يقضون قدرًا هائلًا من أوقاتهم وجهودهم فى مشاريع شعروا أنها تمثل إسهامًا للبشرية كلها. وكل هؤلاء يشعرون بارتياح هائل إزاء هذه الاختيارات التى أقدموا عليها! إنهم متحفزون من خلال مهمتهم التى يقومون بها. إنهم على صلة قوية بحياتهم العميقة الداخلية.

وهناك إحدى النساء التى يبدو أنها حققت تلك العلاقة تحكى لنا هذه التجربة:

إننى أعمل بمجلس إدارة إحدى دور رعاية المراهقات الحوامل. إنها مؤسسة رائعة، وقريبة جدًّا إلى قلبى. وقد ترأست لجنة العلاقات العامة بها لبعض الوقت.

وقد مررت بفترة انقطاع دامت شهرين حين كنت أحاول ترتيب أمر مشروعى الجديد، وكذلك قضيت وقتًا طيبًا برفقة عائلتى. كان الجميع يعتبر عودتى لإدارة الدار مرة أخرى أمرًا مسلمًا به. لكن كان علىَّ أن أقول: "لا، لن أقوم بالخدمة فى اللجنة هذا العام. لا أريد بناء توقعاتكم علىَّ ثم أفشل فى الوفاء بها بعد ذلك". وكان الأمر مؤلمًا.

لقد اكتشفت الخلاص فى أن أثق فى نفسى وأن أؤمن بقدرتى على تخطى عواقب المواقف – وهذا هو الصحيح. وإدراكى لهذا الأمر، أشعرنى بالتحرر. وتعلمت أن أقول "لا" من أجل "نعم" أكبر فى حياتى.

وقد اختل توازنى وعدت لبعض عاداتى القديمة حينًا من الوقت. ومرت بى أمور متسارعة. ومرت بى ضغوط عمل لا تحتمل الانتظار. لكن بمعرفتى وارتياحى الداخلى بأننى على أرض صلبة، تمكنت من إعادة الانضباط سريعًا وعاد إلىَّ اتزانى.

عندما يؤدى بنا الإنصات لصوت ضميرنا الداخلى إلى العيش فى أوقات قصيرة المدى من اختلال التوازن، فإنه يمكننا الانخراط مع الآخرين الذين تتأثر حياتهم بالتركيز على الأشياء التى يقومون بها ونحاول الخروج بتوازن مشترك متبادل.

" ريبيكا" : بينما كنا نفكر فى العمل لإنتاج هذا الكتاب، شعرت بعدم ارتياح شديد تجاه خلل التوازن الذى يحدثه ذلك فى حياتى. ورغم أننى مشتركة فى عدد من جهود الخدمة الاجتماعية ومشروعات تأليف أخرى، فإن أسرتى تظل هى محور حبى وعطائى الأكبر خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية. والخيارات التى اتخذتها خلال تلك السنوات بالبقاء بجوار زوجى وأولادى كانت خيارات أستمد التحفز تجاهها من خلال مهمة حياتى. ولكننى أيضًا شعرت بانجذاب نحو العمل فى هذا الكتاب. فهو يندرج تحت قيم وأدوار أخرى تعبر عن جزء آخر مهم من حياتى.

وقد فكرت بشأن ما قد لا أستطيع فعله لعائلتى إذا اخترت الكتابة. فلا يزال لدىَّ ثلاثة أطفال يحتاجون إلى المساعدة فى دروس الموسيقى والواجبات المنزلية، وتوصيلهم إلى حيث يتلقون الدروس، وتحضير الوجبات المغذية، والاستماع لهم. وكنت أشعر برغبة شديدة فى تقوية علاقتنا وبناء روابط أعمق بأبنائنا المتزوجين والذين يعيشون بالقرب منا . وقد أشعرتنى رغبتى فى فعل هذه الأشياء بالألم لأننى أعلم أننى - لبعض الوقت - لن أتمكن من القيام بها، أو أننى على الأقل لن أقوم بها بقدر ما تساويه من أهمية فى دورى كأم.

لقد عملت أنا و" روجر" لبعض الوقت فى التأليف ورعاية الأبناء فاستطعنا تلبية المطالب الأساسية للأبناء الذين يعيشون معنا بالمنزل، وقام الأجداد بدور رائع فى المساعدة فى دروس الموسيقى وتوصيلهم إلى حيث يتعلمون. لكن النجاح الحقيقى حدث حينما حققنا تآزرًا بين هذا المشروع وحاجة أطفالنا لأن نترك لهم إرثًا من لدنا . فجزء من مهمة عائلتنا هو " التوظيف الحكيم لوقتنا، ومواهبنا، ومواردنا فى إسعاد الآخرين" . وعندما جلسنا مع الأطفال، وأشركناهم معنا فى تحقيق الغاية من هذا الكتاب، خلقنا بذلك رؤية مشتركة متصلة بالقوة الكامنة فى هذا الجزء من مهمتنا . لقد تحمسوا كثيرًا وعرضوا المساعدة على أى نحو ممكن. وانخرط العديد من أبنائنا المتزوجين بالفعل فى المشروع ذاته. وآخرون ساعدوا بطرق أخرى. وفى أحد أيام

عطلات نهاية الأسبوع، قدموا جميعًا مع أزواجهم وزوجاتهم للمساعدة فى إتمام المشروعات الخارجية التى كنا قد حددناها سلفًا.

وكان علينا أن نقدم التضحيات، ولكن الأطفال كانوا على استعداد للعمل معًا والمساعدة بكل وسيلة ممكنة لإنجاز مشروع الكتاب. وبدلًا من إبعاد أسرتنا عنا، فقد قربناهم إلينا بطرق عدة. إنه شىء فعلناه معًا. وازددنا جميعًا نضجًا وتطورًا خلال هذه العملية.

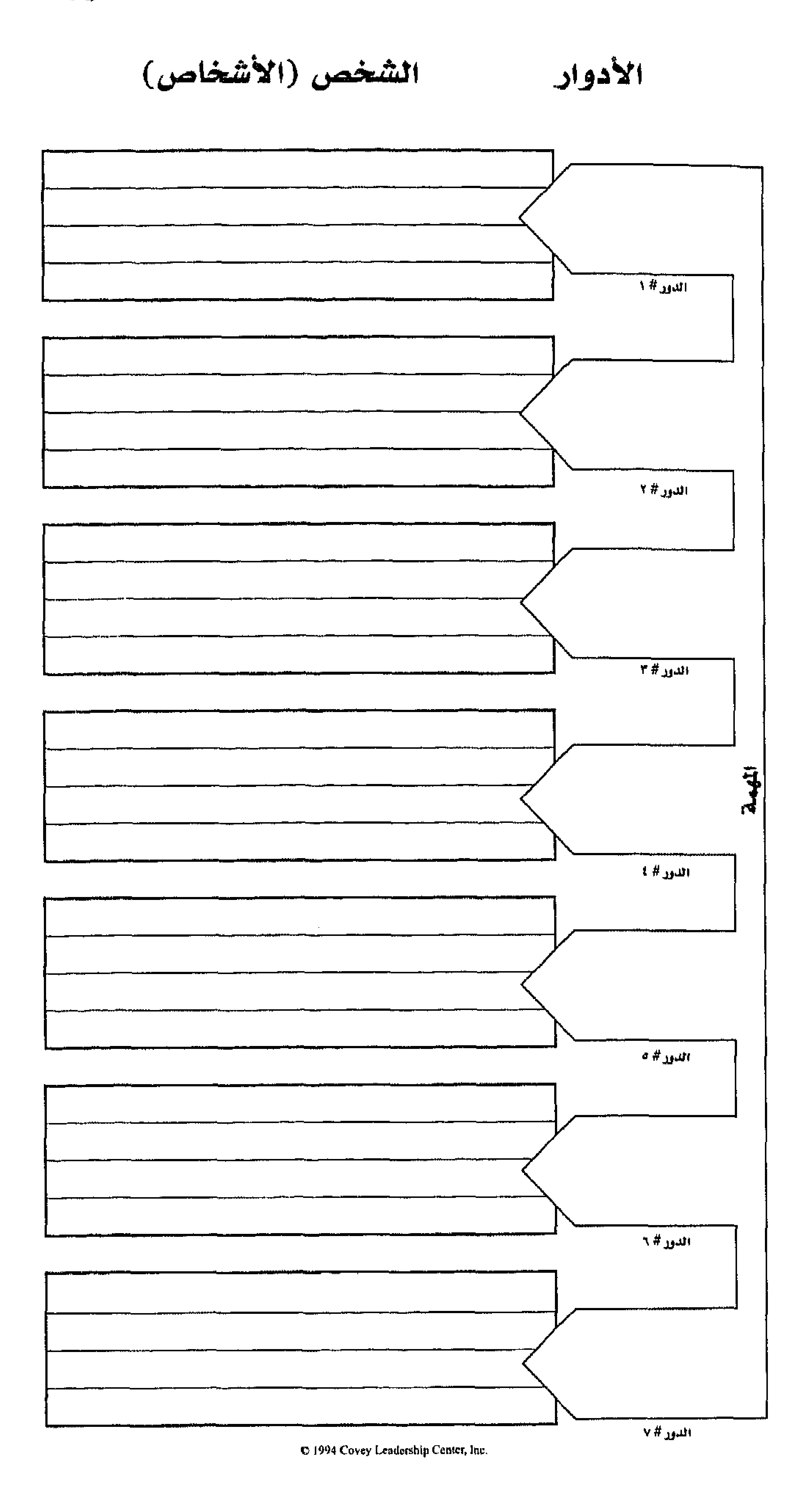
عندما تنبع أدوارنا من مهمة، ورؤية، ومبادئ، يصبح "التوازن" أمرًا أعمق من مجرد قضاء الوقت فى أجزاء منفصلة من حياتنا، فالتوازن يتمثل فى أن نحيا، ونحب، ونتعلم، ونترك أثرًا، وأدوارنا تصنع جوًّا تآزريًّا، وأحيانًا أجواء احتفالية نقوم بأداء أدوارنا خلالها.

٢ـ كل دور عبارة عن أمانة

إن الطبيعة تعلمنا توازنًا مترابطًا أضخم. فالشجرة نفسها جزء من نظام بيئى ضخم. وعافيتها تتأثر وتؤثر فى عافية ما حولها من كائنات حية أخرى. وحقيقة هذا الارتباط تجعل من الضرورى لنا أن ننظر إلى كل دور باعتباره أمانة.

والأمانة ثقة. فالأمين هو "شخص يتم تكليفه بتولى الرعاية الكاملة على الممتلكات التى تم ائتمانه عليها". فنحن أمناء على وقتنا، ومواهبنا، ومواردنا. ولدينا أمانات فى العمل، وفى البيت، وفى المجتمع.

وتقتضى الأمانة نوعًا من تولى مسئولية شخص أو شىء أكبر من الذات. وسواء اعتبرت هذا الشخص أو الشىء يمثل أجيال المستقبل أو المجتمع بشكل عام – فتلك فكرة حل وقت أهميتها، فتلك الحقيقة تتضح أمامنا بجلاء من خلال قضايا مثل البيئة، والدين العام، والإيدز. وتقضى "الملكية" أن "باستطاعتى أن أفعل ما أريد دون الاهتمام بأى شخص آخر". لكن الفكرة بأن لدينا القدرة على تدمير أو إساءة استخدام أى مورد مع الإفلات من العقاب تعد وهمًا. فنحن نصنع النتائج التى تؤثر على جودة حياة الأجيال القادمة.


الأدوار
الشخص (الأشخاص)
الدور # ١
الدور # ٢
الدور # ٣
الدور # ٤
الدور # ٥
الدور # ٦
الدور # ٧
المهمة

ليس هناك سبيل لنا لكى نهرب من المسئولية. فنحن نحدث فارقًا *بالفعل*- بطريقة أو بأخرى. ونحن مسئولون عن التأثير فى حياتنا، ومهما يكن ما نفعله وبأى شىء نملكه - المال، والممتلكات، والمواهب، وحتى الوقت - فنحن نترك وراءنا تراثًا لهؤلاء الذين يأتون من بعدنا. وبغض النظر عن البرمجة الخاصة بنا، فبإمكاننا أن نستخدم هباتنا البشرية الفريدة من نوعها لاختيار نوعية الأمناء التى نريد أن نصبح عليها. ونحن لا نريد أن نترك سوء المعاملة، أو الدّيْن، أو الموارد الطبيعية الناضبة، أو التركيز على الذات، أو الوهم للأجيال القادمة. بل يمكننا ترك البيئة الصحية، والرعاية الجيدة للممتلكات، والإحساس بالمسئولية، وتراث من القيم المرتكزة على المبادئ، ورؤية تنطوى على الإسهام والعطاء. وبفعلنا هذا، فإننا نحسن جودة الحياة الآن وفى المستقبل.

وربما تجد أن من المفيد أن تستخدم الجدول الذى على الصفحة السابقة لتدرس أدوارك فى إطار مفهوم الأمانة وأن تحدد من يشعر بأنك مسئول أمامه فى كل دور.

فى القسم الثالث، سوف نلقى نظرة أعمق على كيفية إنشاء علاقات أمينة مع الآخرين والتى تتعامل مع الحقيقة الكاملة للطبيعة المرتبطة بأدوارنا.

٣. *كل دور يحتوى على الأبعاد الأربعة كاملة*

لكل دور فى حياتنا بُعد مادى (يتطلب الموارد أو ينتجها)، وبُعد روحانى (يتعلق بالمهمة والمبادئ)، وبُعد اجتماعى (يتضمن العلاقات مع الآخرين)، وبُعد عقلى (يتطلب التعلم).

هيا بنا نتناول البعدين الاجتماعى والعقلى بشىء من التفصيل. كل دور يتضمن علاقة بأفراد الأسرة، أو زملاء العمل، أو الأقارب، أو الأصدقاء. وحتى الدور العملى الذى يقوم به الساعى الذى ينظف المبنى وحده ليلًا يتضمن علاقاته مع من يعمل لديهم والذين يستفيدون من عمله.

فإننا نرى هذا البعد الاجتماعى الفعال يدفعنا إلى تقديم قيمة الأشخاص على جداول المواعيد، فالمديرون الذين يرون دورهم متمثلًا فى مجموعة *أعمال* من السهل إحباطهم بكثرة "المقاطعات" من الموظفين؛ والذين يرون دورهم متمثلًا فى الاهتمام *بالناس* يجدون إشباعًا عميقًا فى الفرص التى تتاح لهم

لتلبية المطالب، والتحفيز، وتقديم المساعدة. وربات البيوت اللاتى يرين دورهن متمثلًا فى ترتيب الفراش، والتنظيف، وإعداد الطعام - يجدن صعوبة فى التعامل مع طفل يرفض أداء واجبه وهؤلاء الذين يجدون دورهم فى إطار أفراد الأسرة الذين يحبونهم ويخدمونهم، يجدون سعادة غامرة فى لحظة تعليم أحد الأبناء.

وبدلًا من التركيز على المهمة الذى يعترض طريق العلاقات، فإن الوعى بالدور الاجتماعى لكل دور يساعد على اكتساب توجه يركز على الناس ويخلق علاقات ثرية ومجزية مع الأشخاص الذين نعيش ونعمل معهم.

وكل دور من هذه الأدوار له أيضًا بعد عقلى من التعلم، والنمو، وزيادة الفهم، والمهارة. وهناك جزء عظيم من الفاعلية فى أى دور يتمثل فى التوازن بين التنمية والأداء، وبين الإنتاج وزيادة القدرة الإنتاجية. ونحن نرى ذلك فى المدير الذى يذهب لحضور حلقات دراسية يتعلم فيها أمورًا تساعده على أن يكون أكثر فاعلية فى دوره. ونراه فى المدرس الذى يقضى جزءًا من العطلة الصيفية فى تلقى دروس فى تنمية مهاراته فى التدريس. ونراه فى أم أو أب يقرأ أو يأخذ دروسًا لتحسين قدراته التربوية.

إن النظر إلى حياتنا بنظرة شاملة، وتحقيق التوازن بين الإنتاج والقدرة الإنتاجية يتضمن تجديدًا للأبعاد الأربعة جميعًا وعلى نحو منتظم. وهذا يستغرق وقتًا فى الممارسة، والقراءة، والتواصل مع حياتنا الداخلية العميقة حتى ننمى شخصيتنا وكفاءتنا، وكذلك الطاقة والحكمة التى نمنحها لكل دور فى حياتنا.

عملية تنظيم الربع الثانى تعزز التوازن

إن التوازن الطبيعى هو توازن فعال يبرز نفسه فى ثلاث نواح مهمة فى حياتنا.

- التوازن الأساسى هو التوازن الداخلى بين الأبعاد المادية، والاجتماعية، والعاطفية، والروحانية الخاصة بنا. وليس ثمة توازن فى حياتنا الخارجية بدون توازن فى حياتنا الداخلية - بدون التآزر الذى يتحقق من خلال الحياة، والحب، والتعلم، بالإضافة إلى التراث الذى نخلفه بعدنا.

- التوازن الثانوى ويوجد فى الأدوار التى نقوم بها. وهو توازن تآزرى، وربما يكون فى بعض الأحيان توازنًا مختلًا ، حيث إن الأجزاء تعمل معًا لخلق كيان قوى.
- التوازن بين الإنتاج والقدرة الإنتاجية هو ما يمكننا من أداء أكثر فاعلية من خلال زيادة قدرتنا على الفعل.

هيا بنا نستعرض الكيفية التى تعزز بها عملية تنظيم الربع الثانى الوفرة والتوازن فى حياتنا.

باستعراضنا لمهمتنا فى كل أسبوع، فإننا نكون على صلة دائمة بتطلعاتنا ومنظورنا. فنركز على التوازن الداخلى الأساسى للأبعاد المادية، والاجتماعية، والعقلية، والروحانية التى تمنح التوازن الخارجى فى حياتنا قيمته.

وعند استعراضنا لأدوارنا، فإننا نراها كممرات يمكننا من خلالها إنجاز مهمتنا. فنرى أبعادها الاجتماعية، والعقلية، والروحانية، كما نرى البعد المادى. ونبحث عن طرق لخلق التآزر بينها وبين حاجات وقدرات الآخرين.

ويعتبر الدور الأول على ورقة العمل الأسبوعية الخاصة بك - "شحذ المنشار" - هو الدور الوحيد الذى له أثر بارز، وبقية الأدوار الأخرى هى مجرد فراغات يتم ملؤها. ذلك أن دور "شحذ المنشار" هو دور شخصى لزيادة الكفاءة. ويذكرنا بألا ننشغل بالنشر عن سن المنشار وشحذه. ومن خلال هذا الدور، نجدد كل الأبعاد الأربعة بشكل يومى وننمى السمات الشخصية والكفاءة، والطاقة والحكمة التى نوظفها فى كل دور لنا فى حياتنا.

ويمكننا أن نعزز بشكل كبير توازن الأدوار فى عملية تنظيم الربع الثانى من خلال ترتيب وتحليل التوقعات المتعلقة بالأدوار.

تنظيم المعلومات حسب الأدوار

إن تدوين الملاحظات وفقًا لكل دور محدد - بدلًا من أن يتم ترتيب الأدوار زمنيًّا أو أبجديًّا - يجعل الاسترجاع أكثر سهولة وسرعة نتيجة للترابط الذهنى.

يمكنك تخصيص قسم لكل دور فى جدول أعمالك. وبعد تدوينك للملاحظات، يمكنك كتابتها تحت الدور الذى يتناسب معها. فإذا حصلت على أسعار طلاء جديد لمنزلك، قم بتدوينه تحت دور إدارة المنزل. وإذا كنت تأخذ

فكرة عن منتج جديد، فدوّن ذلك فى العمود الخاص بالدور الوظيفى الذى يختص بتطوير المنتجات. وإذا كنت تتلقى معلومات عن جهود خيرية، فأدرج هذا تحت دور القيادة الاجتماعية. وإذا كانت لديك معلومات عن عيد ميلاد زوجتك، أو عن مقاس أحذية أولادك، أو جدول تطعيمات حيوانك الأليف، فقم بوضع ذلك تحت بند دورك فى الأسرة.

ويجد بعض الناس أن من المناسب لهم أن يضعوا قائمة بأرقام هواتف وعناوين تحت كل دور. فمثلًا، إنهم يحتفظون بأرقام هواتف زملاء العمل فى خانة دور العمل، وأرقام هواتف الخدمات مثل تنظيف السجاد أو غسيل النوافذ تحت بند دور إدارة المنزل.

وعندما لم تعد بحاجة فورية للملاحظات، يمكنك نقلها إلى ملف مرتب وفقًا لأدوارك. ويمكن حفظ المعلومات الشخصية فى ملفات مرتبة حسب أدوارك الوظيفية. وربما تصنع مجلدًا لكل دور (وربما يكون كل مجلد معلمًا بلون محدد لسرعة التمييز)، ثم تقسم كل مجلد فرعى إلى معلومات أكثر تحديدًا فيما يتعلق بكل دور. ويمكن أيضًا ترتيب المشاريع الجارية حسب الدور ثم نقلها إلى درج الملفات عندما تكتمل. كما أن معلومات العائلة – كأفكار الهدايا أو مقاسات الملابس أو أهداف التربية يمكن ترتيبها فى درج ملفات، أو بطاقات صغيرة من مقاس ثلاث فى خمس بوصات، أو فى منظمك الشخصى حسب أدوارك. ويمكنك وضع خططك الخاصة بالتنمية الشخصية فى شكل قائمة بمجموعة كتب تقوم بقراءتها، أو سجل ممارستك للتدريبات الرياضية، أو قائمة "أمنياتك" تحت كل دور على حدة. ويمكن برمجة شاشة حاسوبك حسب الأدوار، حتى تتسنى لك فرصة الولوج مباشرة إلى المعلومات الإلكترونية.

ويتسق تنظيم المعلومات وفقًا للأدوار مع معالجتك العقلية لها. وغالبًا ما تكون محاولة اتباع أنظمة القوائم المفصلة التى وضعها أشخاص آخرون فاشلة فى غايتها، إلا إذا صادف أنك تحمل الإطار الذهنى ذاته الذى يحمله مطور النظام.

إن تنظيم المعلومات حسب الأدوار يعزز أيضًا التركيز على الربع الثانى، والتفكير فى الأشياء المهمة وليس فى الأمور الطارئة بالضرورة. وفى كل مرة

تكتب فيها ملاحظة، أو تطالع رقم هاتف، أو تدون معلومة، أو تستخدم حاسوبك، فإنك تفكر من منظور العلاقات والمسئوليات المهمة فى حياتك.

توضيح التوقعات المتعلقة بالأدوار

يجد الكثير من الناس أنه من المفيد وضع تعريف أكثر تفصيلاً لدور معين أكثر من التفاصيل الموجودة ببيان المهمة الخاص بهم. فإن وضع بيان مهمة أو اتفاق أمانة لإدارة دور معين فى الحياة يوفر هذا التحديد ويخلق أيضًا توقعات مشتركة لدى الآخرين ممن هم منخرطون فى إنجاز الدور معك.

إذا كنت زوجًا أو زوجة أو والدًا – على سبيل المثال – فلعلك وزوجتك تريدان مثلاً التعبير عن رؤيتكما وقيمكما المشتركة فى التربية. وفى العمل، ربما تريد عقد اتفاق واضح مع رئيسك يتعلق بدورك فى العمل. وسوف نستعرض الرؤى المشتركة واتفاقيات المسئولية بعمق فى الفصل الثانى عشر. ومثل هذه الاتفاقيات يمكن إدراجها تحت الدور المناسب لها فى منظمك الشخصى للوصول المستمر إليها والمراجعة الدائمة لها.

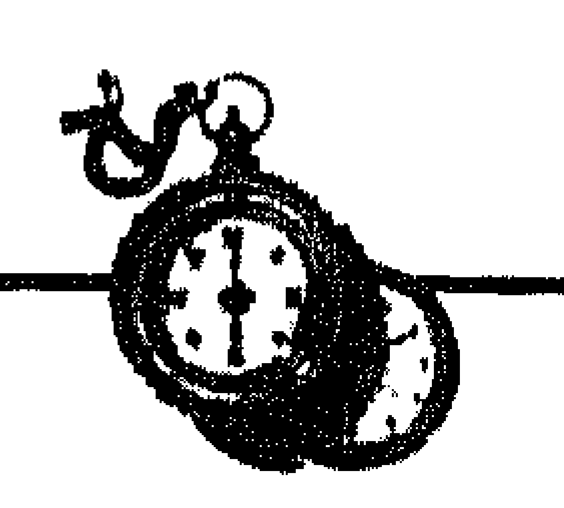
التوازن يؤدى إلى الوفرة

إن فهم "التوازن" و "الأدوار" بطريقة شاملة يحفزنا لتجاوز القيود التقليدية التى يفرضها تسلسل الوقت علينا. وباتباع عقلية التسلسل الزمنى فنحن نرى أدوارنا كأجزاء منفصلة عن الحياة ونتصارع ونتنافس فيها على قدر محدود من الوقت والطاقة. وهذا الأسلوب يؤدى بنا إلى تبنى عقلية ضيقة الأفق. فهناك الكثير من الوقت. ويتعلق الأمر بـ "إما/أو". وليس فى مقدورنا فعل كل شىء.

ولكن من خلال هذه الأساليب الأكثر شمولية، فإننا ننظر إلى أدوارنا من خلال "التآزر بينها"، فندرك الترابط العميق بين أدوارنا فى الحياة والفرصة العظيمة للتآزر فيما بينها. وهذا يؤدى إلى تبنى عقلية الوفرة. ربما يكون الوقت موردًا محدودًا، لكننا لسنا كذلك. فبينما نصنع نحن التآزر بين أدوارنا فى الحياة، يتسنى للكثير منا محاولة استغلال الوقت الذى نمتلكه.

أهداف الربع الثانى لتعزيز توازن الأدوار

- قيِّم بيان المهمة الخاص بك وأدوارك حتى تضمن أن أدوارك تنبع من مهمتك وأن مهمتك تتضمن أهم الأدوار فى حياتك.
- حلل كل دور من أدوارك من منظور العلاقات واتفاقيات المسئوليات.
- نظم جهاز تنظيم مواعيدك أو خططك بما يتناسب مع أدوارك.
- نظم ملفك أو شاشة حاسوبك بما يتناسب مع أدوارك.
- اعمل على وضع بيان مهام أو اتفاقيات مسئوليات لكل دور من أدوارك.



٧: قوة الأهداف

لعلك ترغب فى فعل الشىء الصواب،
ولعلك حتى ترغب فى فعله لأسباب وجيهة.
ولكنك إن لم تطبق المبادئ الصائبة،
فمن الممكن أن تظل أمام طريق مسدود.

أحد أكثر العناصر شيوعًا فى أدبيات كل من المساعدة الذاتية وإدارة الوقت هو فكرة قوة الأهداف. ودائمًا ما يقال لنا إن علينا وضع أهداف طويلة المدى، وأخرى قصيرة المدى، وأهداف يومية، وأخرى شهرية، وأهداف شخصية، وأخرى مؤسسية، وأهداف لعشر سنوات، وأهداف للحياة بأكملها. وقد تم التبشير بفضائل الأهداف "القابلة للقياس، والمحددة، والمرتبطة بوقت" من على منبر كتب المساعدة الذاتية على مدى أجيال متعاقبة.

ومن الواضح أن وضع الأهداف يعد عملية فعالة. إنها تعتمد على مبدأ التركيز نفسه الذى يمكننا من تجميع أشعة الشمس المتفرقة لتصبح من القوة بما يسمح لنا بإشعال نار بها. وهذه العملية تعد تجسيدًا للتخيل الإبداعى والإرادة المستقلة. إنها التفسير العملى لـ "تناول أفيالنا بمعدل قضمة واحدة فى كل مرة". إنها مؤشر عام لقياس مدى نجاح الأفراد والمؤسسات على السواء.

لكن على الرغم من القيمة الواضحة للأهداف، فإن خبرتنا ومشاعرنا تجاهها مشوشة وغير واضحة، فالبعض منا يمكنه وضع أهداف بطولية خارقة، ويمارس قدرًا هائلًا من الانضباط، ويدفع ثمن تحقيق الإنجاز الكبير. وهناك آخرون منا لا يستطيعون الوفاء بوعد قطعوه على أنفسهم فى بداية العام الجديد بعدم تناول الحلوى ليومين متتاليين. وهناك آخرون ينظرون إلى الأهداف على أنها العامل الأساسى الذى يحدد مصير الأفراد والأوطان، والبعض منا ينظر

إليها على أنها مثالية سطحية، وغير واقعية لا يمكن أن تتحقق حيث لا تمتلك قوة ثابتة فى عالم "الواقع". وبعضنا يلتزم بهدف معين مهما كان. وبعض الأهداف يلتصق بنا مهما حدث. ويخبرنا بعض المؤلفين بأننا إذا فكرنا بشكل إيجابى فبإمكاننا تحقيق أى شىء؛ بينما يخبرنا الآخرون بالتوقف عن جلد أنفسنا عندما نكتشف أننا لا نستطيع ذلك.

منطقتان من الألم

من خلال خبرتنا فى مجال تحديد الأهداف، نجد أن هناك منطقتين أساسيتين للألم: ١) الضربة الموجهة لنزاهتنا وشجاعتنا حين نعجز عن تحقيق أهدافنا؛ ٢) النتائج المدمرة التى تحل أحيانًا حين نفشل.

السحب من "حساب النزاهة الشخصى"

كما قلنا سابقًا، لكل منا ما يسمى "حساب نزاهة شخصى" يعكس مقدار الثقة التى نمتلكها فى أنفسنا. عندما نلزم أنفسنا بالعديد من المسئوليات ونفى بها، كأن نحدد أهدافًا ونقوم بتحقيقها، فإننا نزيد من رصيدنا فى هذا الحساب. ونزيد من ثقتنا بأنفسنا وبالآخرين، ويعتبر الرصيد الكبير فى هذا الحساب مصدر قوة وأمان عظيمًا.

ولكن عندما نخفق فى تحقيق أهدافنا، فإننا نقوم بالسحب مرات عديدة من هذا الرصيد، ويصبح هذا مصدر ألم عظيمًا. وبمرور الوقت، يتسبب السحب المتكرر فى أن نفقد الثقة بقدرتنا على بذل الوعود والالتزامات والوفاء بها، ناهيك عن فقدان قدرتنا على الثقة بأنفسنا وبالآخرين، ثم يتبع هذا التشاؤم والتبرير، وهذه السلوكيات تفصل بيننا وبين القوة الكامنة فى تحديد الأهداف المجدية وتحقيقها. ومن ثم عندما نحتاج إلى قوة الشخصية للوفاء بالتحديات المهمة فى حياتنا، نجد أن رصيدنا قد نفد.

"ستيفن": ذات مرة عملت كمساعد فى معسكر للكفاح من أجل البقاء وقدت مجموعة طلاب فى نزهة سير ممتدة طوال الليل، وانتهى بنا الطريق إلى نهر توجب علينا عبوره متعلقين بحبل. كنا مرهقين وخائرى القوى وعطشى. فلم يكن لدينا طعام

أو ماء لأربع وعشرين ساعة . لكننا كنا نعرف أنه بعبور هذا النهر المائج البالغ عرضه أربعين قدمًا سنجد إفطارنا .

وباعتبارى أحد قادة المجموعة، كان علىَّ التقدم أولًا . بدأت العبور بعزم وربما ببعض الغرور. وبدأت أتقافز حول الحبل وأظهر خيلائى. لكن مع وصولى لمنتصف المسافة نحو الضفة الأخرى، شعرت بأن قوتى بدأت فى النفاد. جربت كل طريقة أعرفها - بداية من استنهاض قوة الإرادة الكاملة وحتى تصور نفسى وقد عبرت النهر وتناولت إفطارى - لكنى وصلت إلى درجة خفت معها من رفع يدى عن الحبل للتقدم. لم تعد لدىَّ الثقة فى أن يدى الأخرى يمكنها المتابعة فى حمل وزنى.

وعند منتصف النهر تمامًا، سقطت. ببساطة لم أجد ما يكفى من القوة. وأصبحت معلقًا من حبل الأمان الخاص بى فوق المياه المتلاطمة. وأحب الطلاب هذا المشهد! "فحب الغرور كان فى مرتبة أعلى بالنسبة لى من السقوط"، وكما ظهر بعد ذلك، مر جميعهم بالتجربة نفسها. وقليل منهم فقط هو من توافرت له القوة لاستكمال العبور.

إن بناء قوة الشخصية يشبه تمامًا بناء القوة البدنية. فعندما يأتى وقت الاختبار، ولم تكن تلك القوة موجودة، فلن تتمكن بأى محسنات أن تخفى عدم وجودها. لا يمكنك التظاهر بها. إنك بحاجة إلى القوة لتحدد هدفًا بطوليًّا، لكى تعمل على حل مشكلات مستعصية بدلًا من البحث فى "الإصلاحات السريعة" حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتك عندما تكون دفة الرأى العام منقلبة عليك.

وهناك أسباب عديدة تقف وراء العجز عن تحقيق الأهداف. أحيانًا تكون الأهداف التى نضعها غير واقعية. وأحيانًا نحدد تطلعات لا يكون فيها أى إحساس بالوعى الذاتى، وتعتبر القرارات التى نتخذها مع مطلع العام الجديد خير مثال على هذا. فجأة، نتوقع التغيير فى أسلوب تناولنا للطعام، أو منهجنا فى ممارسة الرياضة، أو طريقتنا فى التعامل مع الناس لمجرد أن التقويم السنوى تغير من ٣١ ديسمبر إلى ١ يناير. وهذا يشبه تمامًا توقعنا لتعلم أحد أطفالنا الزحف والأكل بالشوكة وقيادة السيارة فى يوم واحد. إن أهدافنا تكون مبنية على وهم، مع قليل من الوعى بالذات أو أخذ مبادئ النمو الطبيعى بعين الاعتبار.

وأحيانًا نضع الأهداف ونسعى إلى تحقيقها، لكن قد تتغير الظروف أو نتغير نحن. فربما تظهر فرصة جديدة، أو يحدث تحول اقتصادى، أو يبرز شخص

آخر على الساحة، فنبدأ فى النظر إلى الأمر على نحو مختلف. وإذا تمسكنا بأهدافنا، فإنها تصبح أسيادًا علينا وليست خدمًا لغايتنا؛ ولكن إذا صرفنا النظر عنها، شعرنا بعدم الارتياح والذنب لأننا لم نلتزم بتعهداتنا. ونجد صعوبة فى الحفاظ على رصيدنا الكبير فى حساب النزاهة الشخصى حين نغير من أهدافنا بشكل مستمر أو نفشل فى تحقيق هذه الأهداف.

السلالم المرتكنة على الجدار الخطأ

بينما يكون الفشل فى تحقيق الأهداف سببًا فى مشكلات مؤلمة، يكون إنجازها أيضًا سببًا للمشكلات فى بعض الأحيان. وأحيانًا ما تكون الأهداف التى نحققها على حساب أشياء أخرى مهمة فى حياتنا. إنه داء "ركن السلم على الجدار الخطأ"، بمعنى أننا نصعد سلمًا مجازيًّا للنجاح؛ لنكتشف فى النهاية أنه مركون على الحائط غير المناسب لنا.

يشاركنا أحد أصدقائنا بهذه القصة:

منذ عدة سنوات، أعلن رجل لأصدقائه وجيرانه أن هدفه لهذا العام سيكون جنى مليون دولار. كان رجلًا ملتزمًا ويؤمن دائمًا بقوله: "أعطنى فكرة جيدة وأستطيع أن أبيع منها مليونًا". وقد طور وحصل على براءة اختراع لمنتج ترفيهى حديث، ثم طاف البلاد لتسويقه.

ومن آن لآخر كان يصطحب أحد أطفاله على طريق ترحاله لأسبوع أو أكثر. شكت له زوجته من اصطحابه للأولاد، قائلة: "حين يعودون، أجدهم قد توقفوا عن الصلاة وأهملوا واجباتهم المنزلية. فهم يلهون طوال الأسبوع. فلا تأخذ الأولاد معك إن لم تكن تنوى مساعدتهم على القيام بما ينبغى القيام به".

وفى نهاية العام، أعلن الرجل أنه حقق هدفه: لقد جنى مليون دولار. وبعد ذلك بفترة قصيرة، وقع الطلاق بينه وبين زوجته. وأقبل اثنان من أبنائه على إدمان المخدرات. وفقد الآخر التحكم فى أعصابه تمامًا. بشكل عام، انتهى المطاف بالأسرة بكاملها إلى عاقبة وخيمة.

كان الرجل يضع تركيزه كله فى هدف واحد ويقيس كل شىء آخر عليه؛ لكنه فشل فى حساب التكلفة الإجمالية. إن المليون دولار كلّفته أكثر من قيمتها.

عندما يستنزف قوانا هدف واحد فقط، فإننا نشبه الجواد الذى وضعت على عينه الغمامات فلا يرى شيئًا آخر غير الطريق الذى أمامه. أحيانًا تكون أهدافنا على طريقة "اضرب واهرب" والتى تترك قوانا أشلاء متناثرة على طول الطريق. وفى أحيان أخرى ربما تكون أهدافنا حسنة المقصد، لكن تحقيقها يأتى بنتائج أخرى غير مرغوب فيها. يحكى لنا مشارك روسى بأحد البرامج هذه التجربة:

أراد "جورباتشوف" أن يحد من استخدام الكحول وأن يمنع الروس من الإفراط فى السكر. وكان ذلك مثل قانون تحريم الخمر الأمريكى، وقد أتى بنتائج مشابهة. فبدلًا من الالتفات إلى أنشطة أكثر نفعًا، كما كان مأمولًا، تحول الناس من شرب الكحول إلى إدمان المخدرات. لقد أنجزت الحكومة هدفها بالتقليل الشديد من استهلاك الكحول، لكن ذلك لم يعد عليها بما أرادت.

إننا فى العادة نضع أهدافًا ونطمح إلى أن تحقيقها سيعود علينا بنتائج إيجابية وحياة جيدة. لكن فى الغالب لا يكون التغيير إيجابيًّا بدرجة كبيرة، وإنجاز هدف واحد يؤثر على بقية مناحى الحياة بشكل سلبى. وعندما نواجه النتائج، نصاب بخيبة الأمل.

وعلى ضوء هذه المعضلة المتمثلة فى "خيبة الأمل عند الإنجاز، والشعور بالفشل عند الإخفاق" فيما يخص الأهداف، هل من عجب إذن فى أن الكثيرين منا لا يشعرون بالارتياح إزاء عملية وضع الأهداف؟

هل من الممكن أن تكون لدينا القوة لتحقيق الأهداف دون مشكلات؟ هل من الممكن أن تكون لدينا القوة لبناء حساب نزاهة شخصى من خلال وضع أهداف مفيدة، والعمل على تحقيقها بشكل منتظم؟ هل من الممكن أن تكون لدينا القوة على التمكن من صرف النظر عن هدف معين، أو تغييره، أو حتى تحقيقه بشكل جزئى، مع الحفاظ على رصيدنا، وربما الزيادة عليه؟ هل من الممكن أن تكون لدينا القدرة على أن نكون على يقين من أن سلمنا يرتكن على الجدران المناسبة؟

نحن نؤكد لك أن هذا ممكن - حتى إنه من الممكن تحقيق زيادة هائلة فى قوة تحديد الأهداف. والمفتاح لذلك هو فى حسن توظيف مواهبنا البشرية الأربع على نحو متآزر فى تحديد الأهداف المرتكزة على المبادئ وإنجازها.

استغلال هباتنا البشرية الأربع

تعد عملية تحديد الأهداف التقليدية - إذا ما تمت على نحو جيد - عملية قوية لأنها تجعلنا نصل إلى قوتين من قوى مواهبنا الفريدة من نوعها: *التخيل الإبداعى والإرادة المستقلة*.

ونحن نستخدم خيالنا الإبداعى لتصور وتخيل إمكانات تتخطى التجربة المباشرة الحاضرة. ونستخدم إرادتنا المستقلة فى صنع القرارات، وفى تجاوز الخلفية، والبرمجة، والظروف الخاصة بنا، وعندما نضع الأهداف، فإننا نقول: "أستطيع تصور شىء مختلف عما هو حاصل بالفعل، وقد اخترت أن أركز جهودى لتحقيقه". ونحن نستخدم خيالنا للحفاظ على الهدف فى أذهاننا، ونستخدم إرادتنا المستقلة لكى ندفع الثمن لإنجازه.

إن قوة هاتين الموهبتين قوة هائلة - إنها قوة الحياة الهادفة، والعملية الأساسية للتغيير الواعى. لكنها ليست سوى جزء صغير من القوة المتاحة لدينا.

والشىء المفقود غالبًا فى عملية وضع الأهداف، هو قوة الموهبتين الأخريين:

- **الضمير** - العلاقة العميقة للأهداف مع المهمة والحاجات والمبادئ.
- **الوعى الذاتى** - التقييم الدقيق لقدراتنا والرصيد الموجود فى حساب نزاهتنا الشخصى.

لنلق نظرة أعمق على هاتين الموهبتين لنرى كيف يمكنهما تحفيزنا نحو وضع الأهداف المفيدة وإنجازها.

الضمير يحقق اتساق الأهداف مع المهمة والمبادئ

إن الضمير أداة فعالة؛ لأنه يخلق الاتساق بين المهمة والمبادئ ويحقق التوجيه فى لحظة الاختيار. إن اللحظة التى نحدد فيها هدفًا - اللحظة التى نقرر فيها بوعى

أن نركز وقتنا وطاقتنا تجاه هدف معين - هى لحظة الاختيار. فما الذى يحدد هذا الاختيار؟ هل هو تقليد المجتمع، أم أجندات الآخرين، أم القيم المنفصلة عن المبادئ والحاجات والقدرات الأساسية؟ أم أن الذى يحدد الاختيار هو نار متأججة بداخلنا ترتكز على المبادئ، وترتبط بالضمير، وتركز على العطاء؟

إن الأهداف المرتبطة بحياتنا الداخلية تتوافر فيها قوة الشغف والمبدأ. وهى تتغذى على الحماسة المتأججة بداخلنا وترتكز على مبادئ "الشمال الصحيح" التى تحقق لنا نتائج تزيد من جودة حياتنا.

ومفتاح الوصول إلى تلك القوة يكمن فى طرح ثلاثة أسئلة: *ما؟ لماذا؟ كيف؟*

ما؟

ما الذى أرغب فى إنجازه؟ وما الإسهام الذى أود تقديمه؟ وما الغاية التى أريد الوصول إليها فى عقلى؟

يركز سؤال "الماهية" الذى يتمحور حول المبادئ على النمو والإسهام. فليس الأمر مجرد تحديد أهداف وإنجازها بغرض تحقيق جودة الحياة. فـ "هتلر" وضع أهدافًا وأنجزها. وكذلك فعل "غاندى". والفارق بينهما هو ما نركز عليه. فما نسعى إليه، هو عمومًا ما نحصل عليه. وعندما نضع أهدافًا تتسق مع الضمير والمبادئ التى تحقق جودة الحياة، فإننا نسعى للأفضل - ونحصل عليه.

لماذا؟

لماذا أريد القيام به؟ هل ينبع هدفى من مهمتى واحتياجاتى ومبادئى؟ هل يحفزنى هذا الهدف لتقديم الإسهامات من خلال أدوارى؟

فى سياق المهمة والرؤية، تكون الإجابة عن سؤال "ما" أسهل تحديدًا من الإجابة عن سؤالى "لماذا" و "كيف".

"روجر": مؤخرًا، وبعد حديثى عن أهمية المهمة والأدوار فى حلقة دراسية، سألت أحد المشاركين إن كان مستعدًا لخوض عملية وضع الأهداف أمام مجموعة الحاضرين. ووافق.

قلت له: "حسنًا، اختر دورًا - أى دور تحبه".

" الأب" .

" ما الهدف الذى تشعر أنه الأهم لتسعى له فى إطار هذا الدور؟" .

" تحسين علاقتى مع ابنى ذى الأربعة عشر عامًا" .

" لماذ؟" .

" حسناً؛ لأن علاقتنا ليست جيدة تمامًا" .

" إذن، لماذا تريد تحسينها؟" .

" إنه يواجه تحديات كثيرة فى مدرسته مع الأصدقاء والأقران ويبدو أنه مدفوع فى اتجاهات ليست مفيدة على الإطلاق. وأشعر أن علىَّ أن أكون قريبًا منه فى هذه الفترة من حياته" .

" لماذا؟" .

" حتى أساعده على البقاء على الدرب القويم وأن يكون نافعًا" .

" لماذا؟" .

"لأنه بحاجة إلى ذلك؟" .

" فلماذا تحب أنت فعله؟" .

"لكى أساعده" .

" لماذا؟" .

بدأت الحيرة تنتابه قليلًا قبل أن يقول: "لأننى أبوه! وهذه مسئوليتى!" .

" إذن، لماذا تريد فعل هذا؟" .

أصبحت الحيرة بادية على وجهه الآن. " حسنًا، لأننى... لأننى..."

وكان على طاولته شخصان آخران لم يستطيعا البقاء صامتين أكثر من هذا. وقالا فى اللحظة نفسها: "لأنك تحبه!" .

كان ذلك باديًا تمامًا على وجهه. وكان ظاهرًا فى كلماته. وكان واضحًا تمامًا أن الناس من حوله يشعرون بحبه العميق لولده. لعله لم يستطع قول ذلك؛ لأنه فى حلقة دراسية، أو لأنه لا يستطيع التواصل مع تلك الحماسة المتقدة بداخله.

وفى اللحظة التى نطق فيها الرجلان عبارتهما، علت وجهه ابتسامة عريضة. وقال: " هذا صحيح، إننى أحبه" . وكان بإمكان جميع الحاضرين الشعور بالقوة والسلام المتدفقين منه.

بدون هذه العلاقة العميقة، فإننا نخوض حياتنا ونحن نشعر بالاضطرار للالتزام بقدر كافٍ من الانضباط الذاتى لتحقيق أهدافنا، والاضطرار للصبر حتى النهاية، وللزحف مكلومين ومكدودين حتى خط النهاية، حتى إذا كان هذا آخر ما نفعله. ليست هناك علاقة بموارد الطاقة العميقة فى داخلنا، وبإيماننا، وبخبراتنا. فنحن نتصارع مع أنفسنا، ولا نعلم يقينًا لماذا نريد تحقيق هذا الهدف (حتى ولو كنا نريد تحقيقه). إن الوعود والالتزامات التى نقطعها على أنفسنا فى لحظة حماسة ليس فيها من القوة ما يكفى لتزويدنا بالطاقة طوال الطريق من أجل تحقيق الهدف بنجاح.

إن مفتاح التحفيز هو وجود المحفز. إنه "السبب". إنه ما يمنحنا الطاقة للبقاء أقوياء فى اللحظات العصيبة. إنه يمنحنا القوة لقول "لا" لأننا نرتبط بـ "نعم" الملتهبة والمستقرة فى أعماق ذواتنا.

إن لم يكن الهدف مرتبطًا بـ "سبب" عميق لديك، فلعلك تصل إلى شىء جيد، لكنك فى العادة لن تحقق الامتياز. إننا بحاجة للسؤال عن سبب الهدف. فإن كان مرتبطًا بسبب، فنحن بحاجة إلى أن نُعمل تفكيرنا وشعورنا حتى نتمكن من النجاح بعد التغلب على العقبات وأن نصنع تدفقًا مباشرًا بين الشغف بالمهمة والهدف. فكلما قويت الصلة، ازداد الحافز وأصبح أكثر قوة.

كيف؟

كيف يتسنى لى أن أحققه؟ ما المبادئ الرئيسية التى ستحفزنى لتحقيق هدفى؟ ما الإستراتيجيات التى يمكننى اتباعها من أجل تطبيق هذه المبادئ؟

بمجرد أن نحقق الاتساق بين ماهية الهدف وسببه، نصبح جاهزين للبحث فى كيفية تحقيقه. واختيار الكيفية غالبًا ما ينحصر فى الاختيار بين أسلوبى "التحكم" و "التحرر" فى التفكير والإدارة. إذا اخترنا نموذج التحكم، فنحن بهذا نفترض وجوب إحكام الرقابة على الناس حتى ينتجوا ويؤدوا بشكل جيد. وإن كنا من أصحاب نموذج التحرر، فهذا يعنى اعتقادنا بأننا إذا منحنا الناس الحرية والفرصة والدعم، فإن هذا يخرج أعلى وأفضل ما بداخلهم ويمكنهم من إنجاز أشياء عظيمة.

إن الطريقة التى نرى بها الآخرين على مستوى التحكم والتحرر تعكس بشكل عام الطريقة التى نرى بها أنفسنا. فإن كنا من أصحاب نظرة التحكم، فنحن نفترض أن علينا أن نمارس سيطرة وتحكمًا صارمين على أنفسنا إذا أردنا إنجاز أى شىء. وإذا كنا مع منظور التحرر، فنحن نرى أن مهمة القيادة الأساسية بالنسبة لنا هى فى تهيئة الظروف المثلى من أجل تحرير القدرات الداخلية. وإن كان تركيزنا فى تحديد الأهداف موجهًا نحو موهبة الإرادة المستقلة - التعبير عنها، وضبط أنفسنا، والتصرف مهما كانت النتائج - ففى ذلك إشارة جيدة إلى النموذج الأساسى لدينا وهو نموذج التحكم.

"روجر" : قلت للرجل: "حسنًا، كيف ستقوم بإظهار حبك؟".

"لست أدرى، أعتقد أننى سأتحين الفرص لذلك".

"وماذا أيضا؟".

"سوف أستثمر وقتى معه".

"وماذا أيضا؟".

تنهد ثم قال: "لست أدرى، والحقيقة أننى خائف. فقد حاولت فى السابق، ولم تنجح محاولتى. يبدو أننى كلما اجتهدت فى المحاولة، ازداد الأمر سوءًا".

ثم بدأنا بعد ذلك فى الحديث عن بعض المبادئ التى يمكن تطبيقها فى علاقته مع ابنه. فتحدثنا عن الجدارة بالثقة - إذا أردت أن تبنى علاقة مبنية على الثقة، فكن جديرًا بالثقة. اقطع العهود والتزم بها. وابق على إخلاصك لمن ليس حاضرًا. وتحدثنا عن التقمص العاطفى مع الآخرين - السعى لفهمهم، ثم بذل الاحترام لهم.

وقد بدأ يدرك أنه مهما كانت رغبته الملحة فى مساعدة ابنه، فلن تكون جهوده ذات جدوى طالما ظل مصرًّا على أن باستطاعته بناء العلاقة على وهم يستطيع من خلاله السيطرة على ابنه بمجرد تحديده لهدف جيد - وليس على حقيقة أن بإمكانه تحريره بالقيادة المرتكزة على المبادئ والحب.

غالبًا ما يختار الناس فى مثل هذه الحلقات الدراسية الدور العملى بدلًا من الدور العائلى. فمعظمهم لديهم إحساس فورى بـ "ما" يجب عليهم فعله:

"زيادة المبيعات بنسبة ٥٪ خلال هذا الشهر".

"تقليص تكلفة العمالة بنسبة ٣٪ بنهاية ربع العام الحالى".

"تحسين معنويات العاملين فى المكتب".

ولكن عندما ننتقل إلى سؤال "لماذا؟"، نجد أن المحفزات التى يدركها الأشخاص للمرة الأولى تكون سلبية أو اقتصادية أو مركزة على ظروف عارضة أو طارئة: "إن لم أنجح فى هذا، فسوف أفقد وظيفتى".

"إن لم أنجز هذا الهدف، فسوف أفقد مصداقيتى، وسأشعر بالاستياء الشديد".

"لدينا مشكلة حقيقية هنا، وينبغى حلها قبل أن تتفاقم".

وعندما نصر على الحصول على إجابات أعمق، فإننا نسمع قصة مختلفة:

"إن حققت هذا، فسأشعر أننى نجحت حقًّا فى عملى وأستحق الراتب الذى أتقاضاه".

"إننى أستمتع بالشعور الذى ينتابنى عندما أفعل شيئًا وأقدم خدمة مميزة لعملائى".

"إننى أهتم حقًّا بمحاولة جعل هذا العالم أفضل حالاً".

إن العديد من الشركات تركز بشدة على البعد الاقتصادى أو المادى لدرجة أنها لا تبحث أبدًا عن مصادر تحفيز أعمق. وهى تفشل فى تمييز أو معالجة الحاجات الاجتماعية والعقلية والروحانية. إنها لا تسمح للناس بالارتباط بشكل طبيعى بما يشعرون به حقًّا فى قلوبهم - بحاجتهم للحب والتعلم والحياة من أجل شىء أعظم من ذواتهم. ولكن هذه الصلة هى مصدر الطاقة والإبداع والولاء الذى يسعى له أرباب الأعمال.

وعندما نصل إلى سؤال "كيف؟"، فإن الأشخاص الذين يختارون دور العمل يعتقدون عادة أن عليهم "مواجهة الأمر فحسب".

"إننى أشعر فقط بأن علىَّ التعرف على الأمر والقيام به".

"هل جربت ذلك من قبل؟".

"نعم".

"وهل نجح؟".

"كلا".

ثم نتحدث بعد ذلك عن بعض مبادئ "الشمال الصحيح" التى يمكن أن تصنع فارقًا. فنحن ننعم النظر فى مبادئ الاستقلالية - التقمص العاطفى، والأمانة، وقطع العهود والالتزام بها، وبناء العلاقات. ونتفكر فى مبادئ الرؤية المشتركة، والاتفاقات المربحة للطرفين، وتضافر الأنظمة. وسريعًا ما يظهر أن معرفتك بما تريد فعله وحتى رغبتك العميقة فى الفعل ليست كافية، فالفعل ينبغى أن يعتمد على مبادئ تحقق لنا جودة الحياة.

إن القيام بالفعل الصائب من أجل سبب وجيه وبالوسيلة الصائبة هو المفتاح إلى تحقيق جودة الحياة، وهذا من الممكن أن يتأتى فقط من خلال ضمير واع يجعلنا فى انسجام مع الرؤية والمهمة والشمال الصحيح.

الوعى الذاتى يحفزنا لتحقيق النزاهة

إن جدارتنا بالثقة يجب أن تكون مرتفعة تمامًا كارتفاع رصيد النزاهة الشخصى الخاص بنا. ولأن النزاهة هى الأساس لثقتنا بأنفسنا والثقة التى نمنحها الآخرين، فإن أحد أعظم مظاهر القيادة الشخصية الفعالة يتمثل فى بذل الاهتمام والحكمة فى بناء رصيد إيجابى مرتفع فى هذا الحساب.

وبشكل رئيسى، فإننا نبنى هذا الرصيد من خلال استخدام الإرادة المستقلة فى بذل الوعود والوفاء بها. ولكن بدون وعى ذاتى، فإننا لا نملك الحكمة الكافية لإدارة أى حساب من النزاهة. فقد نضع أهدافًا بسقف طموحات مرتفع للغاية، محولين الإيداعات المحتملة للرصيد إلى سحوبات حين نفشل فى تحقيق الهدف. وقد نضع أهدافًا ذات توقعات منخفضة فى سقفها للغاية، فنودع فى رصيدنا بنسات بينما يمكننا إيداع الدولارات. وقد نضيع فرصًا فى كل يوم وفى كل أسبوع وفى كل لحظة لأننا منشغلون بإلقاء اللوم على الظروف المحيطة أو على غيرنا من الناس لفشلنا فى تحقيق أهدافنا.

والوعى بالذات يتضمن صدقًا ذاتيًّا عميقًا، وهو يتأتى من طرح أسئلة صعبة والإجابة عنها:

هل أريد حقًّا القيام بهذا؟
هل أنا مستعد لدفع الثمن؟
هل أملك ما يكفى من القوة للقيام بالأمر؟

هل أقبل تحمل المسئولية فى سبيل نموى الشخصى؟
هل أنا راض بالمستوى العادى فى حين يمكننى تحقيق المستوى الممتاز؟
هل ألوم وأتهم الآخرين على إخفاقى فى وضع الأهداف وإنجازها؟

ويحثنا الوعى الذاتى على البدء من الوضع الذى نحن عليه - فلا أوهام، ولا أعذار - ويساعدنا على وضع أهداف واقعية. وعلى الجانب الآخر، فإنه لا يسمح لنا بالرضا بالمستوى المتوسط أو العادى. فإنه يساعدنا على إدراك واحترام حاجتنا لكى نبذل جهدًا قويًّا، ولا نتقيد بحدود، ونعمل على تطوير أنفسنا. وبما أن هناك كثيرًا من الإحباط الذى يصيبنا بسبب تطلعات لم تتم تلبيتها، فإن القدرة على وضع أهداف واقعية ومثيرة للتحدى فى آن واحد هى أكثر ما يحفزنا نحو تحقيق السلام والنمو الإيجابى فى حياتنا.

إن الوعى الذاتى هو الأذن التى تصغى لصوت الضمير. وهو يساعدنا على أن ندرك أن هناك مبادئ مستقلة عنا، وأن ندرك العبث الذى يحدث حينما نحاول أن نصبح قوانين مفروضة على أنفسنا. وهو يساعدنا على الالتزام بالتواضع ويجعلنا منفتحين على النمو والتغيير وعلى أن ندرك أننا لسنا ذوى علم مطلق أو قدرة لا محدودة عندما نضع أى هدف. وهو يجعلنا فى أفضل حالات الوعى وقت تحديد الأهداف، وأثناء تحديد كل الأشياء الجيدة التى يمكننا القيام بها، فنختار أفضل شىء، بناء على أفضل الأسباب، ونخطط للقيام بفعله بأفضل طريقة ممكنة.

لكن قد يتغير الموقف. وربما نكون نحن من يتغير. *ولا يمكننا القيام بدورنا على نحو مستقيم دون أن نكون منفتحين على هذا التغيير.*

ويدفعنا الوعى الذاتى للسؤال: هل أسمح لنفسى بقبول الشىء الجيد بدلًا من الأفضل؟ قد يكون الأفضل فى الفرص غير المتوقعة أو المعارف الجديدة أو الخيارات الجديدة التى تكون نابعة عن فهم عميق للمسألة. فلو أن التغيير ناجم فى الأساس عن شىء طارئ أو هوى أو مقاومة، فإنه سيأخذنا بعيدًا عن الأفضل. وإن كان بدافع من المهمة والضمير والمبادئ، فسوف يتحرك بنا نحو الأفضل. إن وعينا الذاتى للقيام بالتمييز بين الجيد والممتاز والتصرف وفقًا للمهمة والضمير والمبادئ - هو أكبر عملية إيداع يمكنك القيام بها فى حساب النزاهة الشخصى.

والنزاهة أعظم من مجرد الالتزام بالهدف، أيًّا كان هذا الهدف. إنها استقامة النظام، وهى عبارة عن عملية متكاملة تبنى علاقة صريحة بين المهمة ولحظة الاختيار.

كيفية تحديد أهداف مرتكزة على المبادئ وإنجازها

بدون مبادئ، لن تمتلك أبدًا القوة على تحقيق النتائج المرجوة لتحقيق الجودة فى الحياة. فإنك من الممكن أن تكون لديك الرغبة فى فعل الشىء الصواب، ومن الممكن أن تكون لديك الرغبة فى ذلك لأسباب وجيهة. ولكنك إن لم تطبق المبادئ الصحيحة، فستبقى أمام طريق مسدود. ويتمثل أى هدف يرتكز على المبادئ فى العناصر الثلاثة التالية: **فعل الشىء الصواب، للأسباب الصواب، وبالطريقة الصائبة.**

وتتضمن عملية تحديد الأهداف المتمحورة حول المبادئ استخدام المواهب البشرية الأربع بشكل كامل ومترابط:

- من خلال الضمير، يمكننا الارتباط بشغف الرؤية والمهمة وقوة المبادئ.
- من خلال التخيل الإبداعى، يمكننا تصور الإمكانية والطرق الإبداعية المتكاملة لإنجاز الهدف.
- من خلال الوعى الذاتى، نحدد أهدافًا تتضمن بذل جهد واقعى، ونظل منفتحين على التغيير الذى نستمد التحفز له من الضمير.
- من خلال الإرادة المستقلة، نقوم بخيارات هادفة ونقوم بتنفيذها؛ فلدينا من النزاهة ما يجعلنا نطابق القول بالعمل.

إن عملية تحديد الأهداف المرتكزة على المبادئ تكون أكثر فاعلية حين تتضمن: ١) تحديد أهداف "مناسبة"، ٢) الاحتفاظ بقائمة "احتمالات"، ٣) تحديد أهداف أسبوعية.

١ . وضع أهداف طويلة المدى وأهداف "مناسبة"

يجد معظم الناس أنه من المفيد ربط الأهداف الأسبوعية بالسياق الذى يوفره بيان المهمة الخاص بهم من خلال استخدام أهداف طويلة المدى وأهداف متوسطة المدى. لكن مصطلحى "المدى الطويل" و "المدى المتوسط" يضعان هذه الأهداف فى إطار عمل يخضع لتسلسل زمنى.

وفى الوقت الذى قد يكون التوقيت أمرًا مهمًّا، فنحن نرى أن أمورًا أخرى مثل العلاقات مع الناس ومع الأهداف والأحداث الأخرى - يمكن تحديدها من خلال الأهداف "المناسبة". وكلمة "مناسبة" تذكرنا بأن القيادة الشخصية لا تعنى فقط امتلاك رؤية طويلة المدى - بل تعنى كذلك فهمًا رحب الأفق.

فإذا قمت بالتنظيم بناء على أدوارك، يمكنك الاحتفاظ بصفحة أهداف عامة تحت كل دور فى منظمك الشخصى لكى يسهل الرجوع إليها. وتعد صيغة ما/لماذا/كيف وسيلة فعالة للغاية فى تحديد هذه الأهداف. فمثلًا، قد يبدو هدف مناسب فى دور "شحذ المنشار" الخاص بك على النحو التالى:

ما:

إن هدفى هو الحفاظ على جسد صحى ومنضبط.

لماذا:

حتى:

- أتمكن من امتلاك القوة، والقدرة على التحمل، والمظهر البدنى الضرورى لإنجاز مهامى بشكل فعال.
- أكون قدوة لأولادى وللآخرين فى العناية الفعالة بالصحة.
- أتمكن من بناء قوة شخصية ذاتية.

كيف:

- *التغذية الجيدة.* سأزيد من تناولى للفواكه والخضراوات الطازجة والكربوهيدرات المركبة، والحبوب الكاملة، والطيور، والأسماك؛ وسأقلل من تناولى للسكريات، والدهون، والأملاح، واللحوم الحمراء؛ وسأتناول كميات أقل فى وجبات متكررة.

- *الرعاية البدنية.* سأخصص ثلاثين دقيقة على مدى أربعة أيام أسبوعيًّا لممارسة تمارين الآيروبكس؛ وسألتحق بإحدى دورات كرة السلة؛ وسأحصل على سبع ساعات من النوم بالليل والاستيقاظ مبكرًا.
- *الترابط بين الجانب العقلى/ والجسدى.* سوف أفكر بطريقة إيجابية بشأن جسدى وصحتى؛ وسأقرأ الكتب وسأحضر حلقات دراسية وورشات عمل لتعلم المزيد عن الصحة.
- *التركيز.* سوف أهتم بالمشكلات الصحية المحددة.

إن هذه الصيغة المتمثلة فى أسئلة "ما/لماذا/كيف" تخلق علاقة صريحة بين المهمة والمبادئ والأهداف. وعندما تقوم بإعداد أهدافك الأسبوعية، يمكنك القيام بمراجعة هذه الأهداف المناسبة حتى تستفيد مباشرة من تلك العلاقة وتختار المقدار العملى المناسب الذى يحفزك تجاه تحقيق تلك الأهداف.

إن النظر إلى أى هدف على هذا النحو يعيد التأكيد على خاصية الترابط التى تتسم بها حياتنا. فرغم أن هذا الهدف قد يبدو هدفًا "ماديًّا" وقد تم إدراجه تحت دور "شحذ المنشار"، فكر فى مدى ارتباطه بكل من الأبعاد الأخرى وكل الأدوار الأخرى.

فمثلًا، يشير معظم الأشخاص إلى أن أعظم الفوائد التى تعود عليهم من ممارسة الرياضة المنتظمة ليست فوائد بدنية فقط، بل تعود عليهم بفائدة على مستوى البعد الروحانى أيضًا - حيث تزداد النزاهة وقوة الشخصية. ويؤثر البعد العقلى - تعلم المزيد عن الصحة، والتفكير الصحى، وتقليل حجم التوتر - بقوة على فاعلية هذا الهدف الذى يبدو ماديًّا. وممارسة الرياضة مع الأصدقاء أو العائلة يمكن أن تخلق تجربة اجتماعية ثرية بقدر ثراء التجربة المادية البدنية. وتمنحنا الصحة الجيدة قوة دفع فى كل الأبعاد المادية والعقلية، والاجتماعية، والروحانية لكل أدوار حياتنا.

ووعينا بهذا الترابط يجعلنا أكثر انفتاحًا على عقلية الوفرة ويدفعنا نحو خلق حالة تآزر قوية بين جميع أهدافنا.

٢ . الاحتفاظ بقائمة "احتمالات"

من بين المشكلات التى نواجهها فى التعامل مع الأهداف أننا غالبًا ما نقرأ كتابًا، أو نحضر حلقة نقاشية، أو نتحاور مع شخص ما ونخرج من التجربة بفكرة عن شىء نود فعلًا القيام به. ولا نكون جاهزين لتحديد أى هدف، ولكننا لا نريد تضييع تلك الفكرة.

فنحن فى الغالب ندع أهدافنا تائهة فى إحدى غرف الانتظار المخية المليئة بالمشوشات، حيث تمر بوعينا وتمضى، وتجعلنا مشتتين ونحن نقوم بمهمتنا وتتسبب فى قلق مبهم من شىء لم يتم القيام به بعد. أو أننا نقوم بكتابتها على قائمة "مهام" تحتوى على عناصر تكون أسرع من إمكانية إنجازها، وتختلط فيها الأولويات بالأمور التى لا تهم كثيرًا، وتذكرنا دومًا بكل ما لم نقم بفعله.

ويتمثل الشىء الأعظم فاعلية فى وضع قائمة "الاحتمالات"، وهى قائمة تحتفظ فيها تحت كل دور بالأشياء التى ربما تفكر فى القيام بها. فكلما طرأت على ذهنك فكرة، قم بكتابتها فى قائمة "الاحتمالات" تحت كل دور للنظر فيها مستقبلًا. وكتابتها هنا لا تعنى أنها صارت هدفًا أو التزامًا. بل *ربما* تقوم بفعلها؛ وربما لن تقوم بفعلها. وهى توضع ببساطة للتفكير فيها مستقبلًا. والتزامك بها ليس موضعه هنا.

ووضع الأفكار على قائمة "احتمالات" يزيل الشعور بالقلق والتشتت ويجعل تلك الأفكار متاحة للتفكير فيها مستقبلاً. وخلال عملية التنظيم الأسبوعى، يمكنك مطالعة هذه القائمة، وتحويل أى عنصر منها إلى هدف لهذا الأسبوع، أو الإبقاء عليه فى القائمة للتفكير فيه مستقبلًا، أو إزالته باعتباره ليس بهذا القدر من الأهمية.

٣ . وضع أهداف أسبوعية

عندما نحدد أهدافنا الأسبوعية، فإن صيغة الأسئلة "ما/لماذا/كيف" تصبح بشكل كبير وسيلة من وسائل التفكير فى أدوارنا وأهدافنا. وعندما نضع أهدافنا، فإننا ننظر إلى كل دور، ثم نتوقف قليلًا فى تلك المسافة الفاصلة بين المثير والاستجابة ثم نسأل:

ما الشيء أو الشيئان الأكثر أهمية فى الدور الذى سأقوم به هذا الأسبوع والذى يكون للقيام به أكبر أثر إيجابى على حياتى؟

إن الإجابة عن هذا السؤال قد تبرز فى شعور أو انطباع يتولد لدينا ونحن نراجع مهمتنا وأدوارنا. وهذا أحد الأشخاص يشاركنا هذه التجربة:

عندما أراجع أدوارى كل أسبوع، غالبًا ما تواتينى انطباعات بحاجتى للقيام بأمور محددة، خاصة فى نطاق دورى كوالد. فهناك شىء ما يخطر ببالى يتعلق بأحد أطفالى. فأجد نفسى أكثر وعيًا بحاجات أولادى الفردية، وأكثر إحساسًا وانفتاحًا على الفرص التى تسنح لإحداث الفارق فى حياتهم.

وقد تأتى الإجابة نتيجة لمراجعتنا لأهدافنا المناسبة فى كل دور، أو من خاطر أو من فكرة مدونة بقائمة الاحتمالات لدور معين خلال الأسبوع. وبينما نراجع هذه الأشياء، فإننا نخلق علاقة صريحة بين حياتنا الداخلية وموقفنا الحالى. ونحدد الهدف المناسب الذى يضفى قيمة لأهدافنا.

خصائص الأهداف الأسبوعية الفعالة

عندما تضع أهدافك، ضع فى ذهنك خمس سمات أساسية للأهداف الأسبوعية الفعالة:

١ . *يتم التحفز لها من خلال الضمير.* إن أى هدف فعال هو الهدف المتناغم مع الضروريات الملحة الداخلية لدينا. ولا يكون التحفز له عن طريق شىء طارئ أو رد فعل. وهو ليس انعكاسًا للمجتمع. بل هو شىء نشعر به من أعماقنا، وهو متناغم مع مهمتنا ومع مبادئ الشمال الصحيح. ويجب أن نكون حساسين تجاه صوت ضميرنا الداخلى، وخاصة عندما نحدد أهدافنا بناء على أدوارنا الفريدة؛ حيث يمكننا تحقيق أكبر درجات التأثير. ويجب علينا أيضًا أن نحافظ على التوازن. وينبغى أن نتذكر أننا لسنا بحاجة ضرورية لإيجاد هدف لكل دور فى كل أسبوع. فهناك أوقات اختلال توازن قصيرة تقتضى الحكمة فيها أن نقرر بوعى بألا نحدد أهدافًا فى بعض الأدوار.

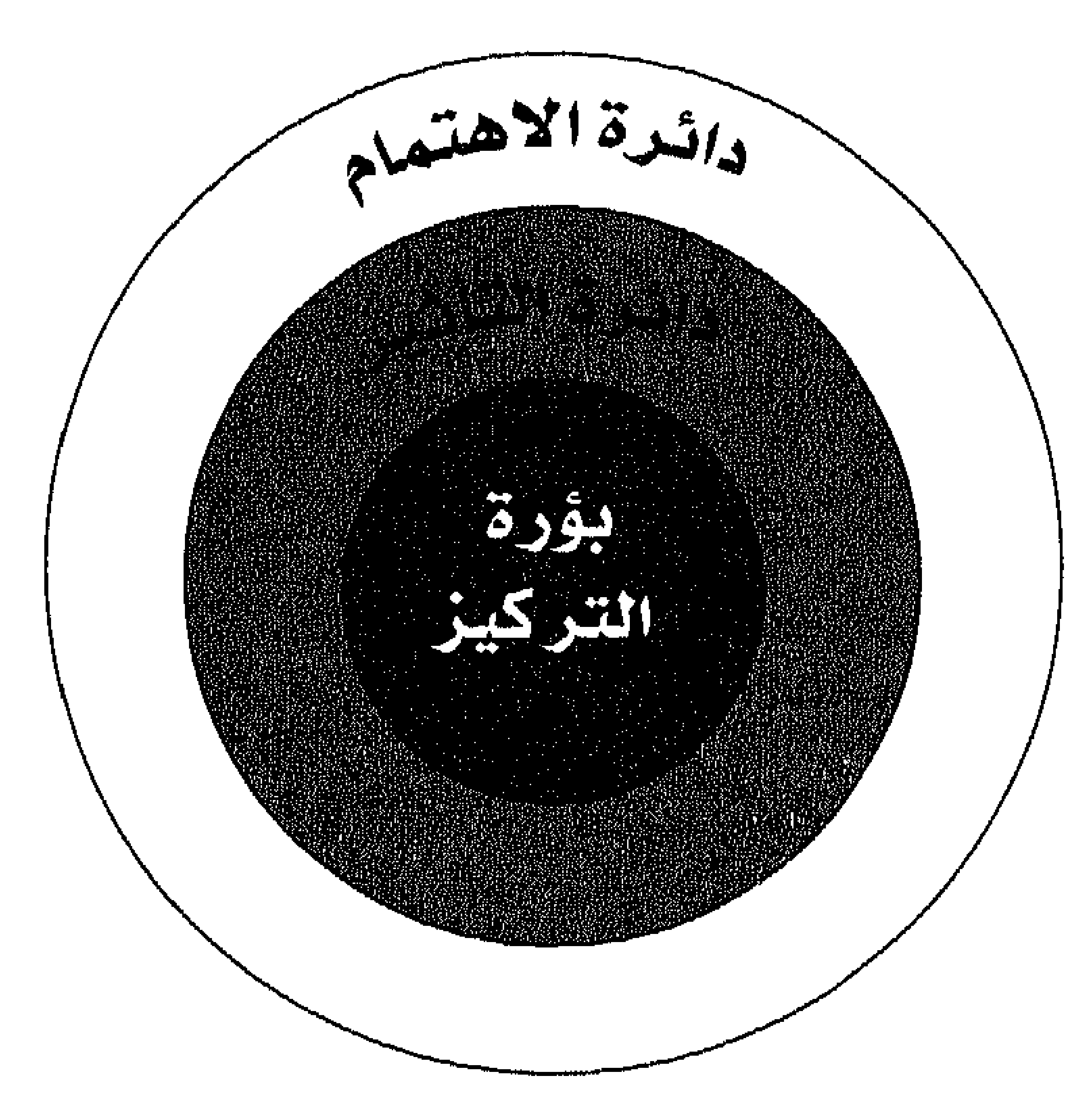
٢ . *إنها فى الغالب أهداف تابعة للربع الثانى*. إن عملية تنظيم الربع الثانى تبنى بشكل تلقائى علاقة بين "ماهية" الهدف و "سببه". ونتيجة لهذا، فإن الأهداف التى نختارها هى بالطبع مهمة، ولا تقتضى أن تكون طارئة. ربما نختار كذلك بعض أهداف الربع الأول والتى تكون طارئة ومهمة فى آن واحد، لكننا نختارها فى الأساس لكونها مهمة.

٣ . *إنها تعكس حاجاتنا الأربع الأساسية وقدراتنا*. ربما تتعلق الأهداف الجيدة بالأداء فى البعد المادى، لكنها قد تتعلق أيضًا بالإدراك والوجود (البعد الروحانى)، وأيضًا بـ (البعد الاجتماعى)، والتنمية أو التعلم (البعد العقلى). ويشعر الكثيرون منا بعدم الرضا وعدم التوازن؛ لأن الأهداف التى نسعى إليها تكون مادية ومحددة بوقت فى الأساس. وتجاهل حقيقة الأبعاد الحيوية الأخرى فيه تحجيم صارخ لقدرتنا على تحقيق هدف مفيد لتحقيق جودة الحياة. وفيه أيضًا حرمان لنا من قدر هائل من الترابط الذى يمكن بناؤه بين الأهداف.

٤ . *إنها تكون فى بؤرة تركيزنا*. جميعنا لديه ما نسميه بدائرة الاهتمام التى تضم كل ما نهتم به – صحتنا، عقد اجتماع مع رئيس العمل، خطة ابنك المراهق لعطلة نهاية الأسبوع، قرارات الرئيس بشأن سياسته الخارجية، تهديد الحرب النووية.

ولدينا أيضًا دائرة أخرى تقع عادة داخل إطار دائرة الاهتمام ونسميها دائرة التأثير. وهى تحدد محاور الاهتمام التى يمكنك فيها إحداث فارق. قد لا نستطيع التأثير فى قرارات السياسة الخارجية للرئيس أو تهديدات الحرب النووية، لكن بإمكاننا التأثير فى القرارات الخاصة بصحتنا أو فى خطط ابننا لعطلة نهاية الأسبوع.

لكن استخدامنا الأكثر فاعلية وتأثيرًا لوقتنا وطاقتنا يكون عادة فى إطار الدائرة الثالثة – بؤرة التركيز.



© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

فى هذه الدائرة، تقع الأشياء التى نهتم بها والتى يمكننا التأثير فيها، وتكون متسقة مع مهمتنا، وتناسب الوقت الذى نقوم بها فيه. وبذل الوقت والجهد فى أى دائرة أخرى يقلل من حجم فاعليتنا، فحين نعمل فى إطار دائرة الاهتمام، فنحن بشكل أساسى نستنفد جهدنا فى أشياء ليست لنا القدرة على السيطرة عليها أو التأثير فيها. وحين نعمل فى إطار دائرة التأثير، نحصل على بعض الفائدة، لكن ما نفعله فيها يكون على حساب شىء آخر أفضل. وحين نحدد ونحقق أهدافًا تتعلق بدائرة بؤرة التركيز، فإننا نعظم من قيمة استخدامنا للوقت والجهد.

ومن المثير أننا نجد أنه بالعمل من منطلق هذه الدائرة بمرور الوقت، تزداد دائرة التأثير لدينا بشكل تلقائى. ونجد طرقًا إيجابية للتأثير فى المزيد من الأشخاص والظروف.

٥. *إنها إما أن تكون قرارات أو مواضع تركيز.* لعل من المفيد هنا أن تفرق بين *القرارات* - وهى الأشياء التى تقرر القيام بها، أيًا كان الأمر - وبين *مواضع التركيز*، وهى النواحى التى تركز حولها جهودك. حين تتخذ قرارًا، فأنت تضع نزاهتك على المحك. وسوف يكون ذلك فعالاً حين تفى بوعودك، وتحفظ الالتزام، وأن تفعل ما قلت إنك فاعله. والمبرر المقبول الوحيد لعدم

التزامك بالقرار هو أن تقتنع تمام الاقتناع - من خلال الضمير والوعى الذاتى - أن الهدف "الأفضل" الذى وضعته تحول لسبب أو لآخر إلى هدف "عادى". حينها وحينها فقط، يمكنك التغيير بشكل مستقيم.

وعندما تحدد تركيزك على نقطة معينة، فأنت تحدد نطاقًا ترغب فى تركيز وقتك وجهدك فيه. وتتحين الفرص لذلك. وتتجه نحوه. لكنك لا تخاطر بنزاهتك، فإذا لم تستطع تحقيقه، خسرت الوقت والجهد الذى بذلته فيه، لكنك لم تفقد شيئًا من رصيد حساب نزاهتك الشخصى.

وتذكر أنك لست مضطرًا لوضع استقامتك على المحك فى كل مرة تضع فيها هدفًا أسبوعيًا. فمن المهم أن تدير التزاماتك الفعلية باهتمام عظيم، وأن تكون حساسًا وحكيمًا فى بناء رصيد حساب نزاهتك الشخصى. لكن حذرك لا ينبغى أن يمنعك من التقدم للأمام لتحقيق الغاية من سعيك.

الثقة والشجاعة

إن تحديد هدفك والسعى لتحقيقه هو مسألة شجاعة. وحين نمارس الشجاعة لكى نحدد الأهداف المرتبطة بالمبادئ والضمير ونسعى فى تحقيقها، فسوف نميل لتحقيق نتائج إيجابية. وبمرور الوقت، سيتوافر لنا رصيد متزايد ومستمر من الثقة والشجاعة. وتصبح التزاماتنا أقوى من حالاتنا المزاجية. وفى النهاية لا تصبح مسألة النزاهة مسألة صعبة. فنحن نبنى شجاعتنا لنحدد أهدافًا أكثر تحديًا وبطولة، وهذه هى عملية النمو، والتى تتمثل فى أن نحقق كل ما يمكننا تحقيقه.

وعلى الجانب الآخر، فنحن حين نمارس الشجاعة فى تحديد أهداف ليست مرتبطة بالمبادئ والضمير بشكل عميق، فنحن نحصل فى الغالب على نتائج غير مرضية تقودنا إلى الإحباط والتشاؤم. وندور فى حلقة مفرغة. وفى النهاية نجد أنفسنا لا نمتلك شجاعة تكفى حتى لتحديد أهداف صغيرة.

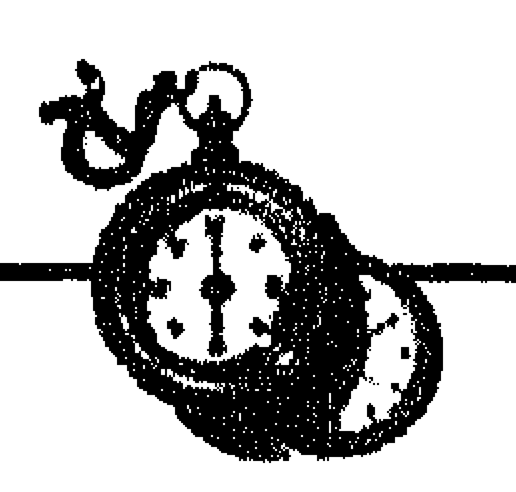
إن قوة الأهداف القائمة على المبادئ هى قوة المبادئ ذاتها - الثقة بأن هذه الأهداف ستأتينا بجودة الحياة، وبأن السلم الخاص بنا يستند على الحائط الصحيح. إنها قوة النزاهة - القدرة على تحديد أهداف مجدية وتحقيقها بشكل منتظم، والقدرة على تغييرها بثقة حين يصبح الهدف "الأفضل" هدفًا

"عاديًّا". إنها قوة المواهب البشرية الأربع التى تعمل معًا لكى تخلق الشغف، والرؤية، والوعى، والإبداع، وقوة الشخصية التى تدعم التنمية.

إن الوصول إلى هذه القوة يتمثل فى تحقيق المحفز التدريجى الذى يدفعنا للاستمرار فى وضع الأشياء الأولى فى حياتنا على رأس القائمة.

أفكار الربع الثانى لتعزيز قوة الأهداف

- استخدم صيغة الأسئلة "ما/لماذا/كيف" لكى تحدد أهدافًا مناسبة فى كل دور من أدوار حياتك.
- ضع قائمة "احتمالات" تحت كل دور فى جدول أعمالك الأسبوعى. وخلال الأسبوع، سجل الأفكار التى تخطر ببالك تحت الدور المناسب لها باعتبارها أهدافًا قد ترغب فى القيام بها. راقب شعورك إزاء هذه الأفكار وأنت تضعها على قائمة "الاحتمالات". وعندما تخطط للأسبوع التالى، قم بالرجوع إلى هذه القائمة باعتبارها أفكارًا لأهداف.
- بينما تضع أهدافك الأسبوعية، توقف وفكر فى هذه الأهداف من منطلق ضميرك. وقم بتنفيذ ما تشعر أنه الأهم بالنسبة لك فى كل دور.
- فكر فى كيفية استخدامك لكل موهبة أثناء تحديدك لأهداف هذا الأسبوع.
- حدد كل هدف من أهداف هذا الأسبوع من حيث كونه "قرارًا" أو "تركيزًا". وفى نهاية الأسبوع، تأمل إلى أى مدى يؤثر هذا التمييز بين الأهداف فى سلوكك تجاه الهدف، وتقدمك فى إنجازه، ورصيد حساب نزاهتك الشخصى.



٨: النظرة المستقبلية للأسبوع

الأولوية هى وظيفة السياق.

المصورون المحترفون يعملون بمجموعة متنوعة من العدسات، فيستخدمون عدسات الزوايا الواسعة والواسعة جدًا لالتقاط صور كبيرة. ويستخدمون عدسة تليفوتوغرافية لتقريب الأشياء. ويستخدمون عدسة عادية لالتقاط الصور القريبة بدقة لما يمكن رؤيته بالعين البشرية. ويستخدمون عدسة مجهرية لالتقاط الصور عن قرب. وجزء من خبرة عملهم يتمثل فى معرفتهم متى يستخدمون كل نوع من هذه العدسات لتحقيق أفضل النتائج.

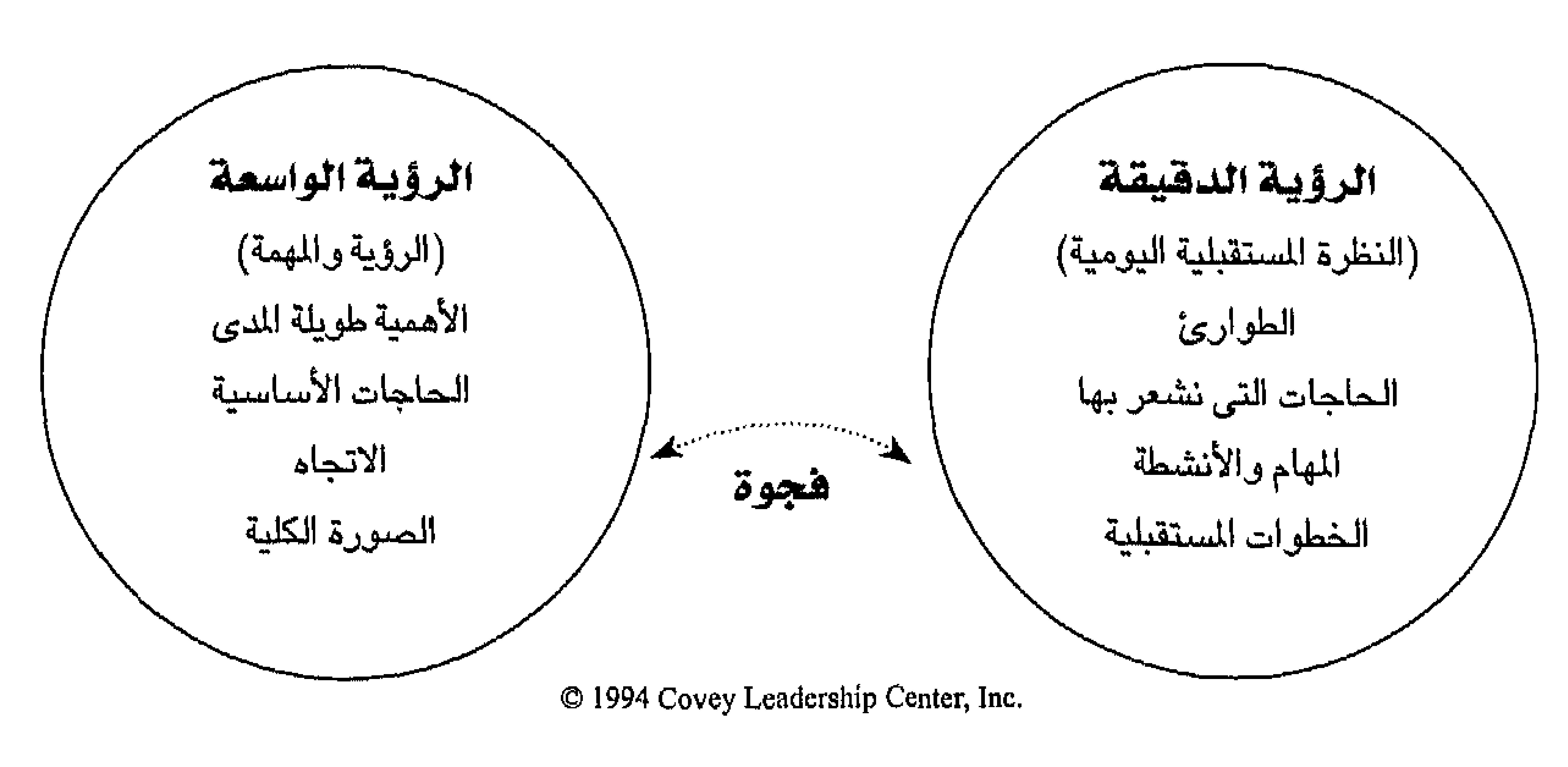
وكما هى الحال عند المصورين، فإن جزءًا من خبرتنا فى القيادة الشخصية يتمثل فى معرفتنا متى نركز بأفضل وسيلة ممكنة. أغلب أدوات الإدارة وآلياتها تركز على التخطيط اليومى، ويبدو أن هناك سببًا منطقيًّا لهذا التركيز. فاليوم هو أصغر وحدة مكتملة من الزمن - فالشمس تشرق وتغرب، ونحن نواجه أجندة أعمال جديدة كل أربع وعشرين ساعة؛ حيث يمكننا تنظيم اليوم، وتحديد أهداف يومية، ووضع جداول بالمواعيد، وترتيب أولويات الأعمال. وعندما يكتظ يوم بالمهام، يمكننا أخذ ما تبقى والتخطيط والجدولة وترتيب الأولويات مرة أخرى ليوم غد. ومن ثم لا نهمل شيئًا بين هذا وذاك.

لكن مشكلة التركيز على التخطيط اليومى تشبه محاولة السير فى الشارع ممسكين بكاميرا ننظر بها من خلال عدسة تليفوتوغرافية. فهى تبقى تركيزنا على الشىء الذى أمامنا مباشرة - الشىء الحاسم، والقريب، والطارئ. ولذا

فنحن بشكل أساسى نقوم بترتيب أولويات الأزمات. وفى حين أن الغرض من أفضل أساليب التخطيط اليومية، هو وضع الأشياء الأولى أولاً، إلا أن الحقيقة هى أن التركيز على التخطيط اليومى يجعلنا طوال الوقت نركز على القيام بالأعمال الطارئة أولاً. فالنظرة المستقبلية إذن غير كافية لتحقيق النتيجة.

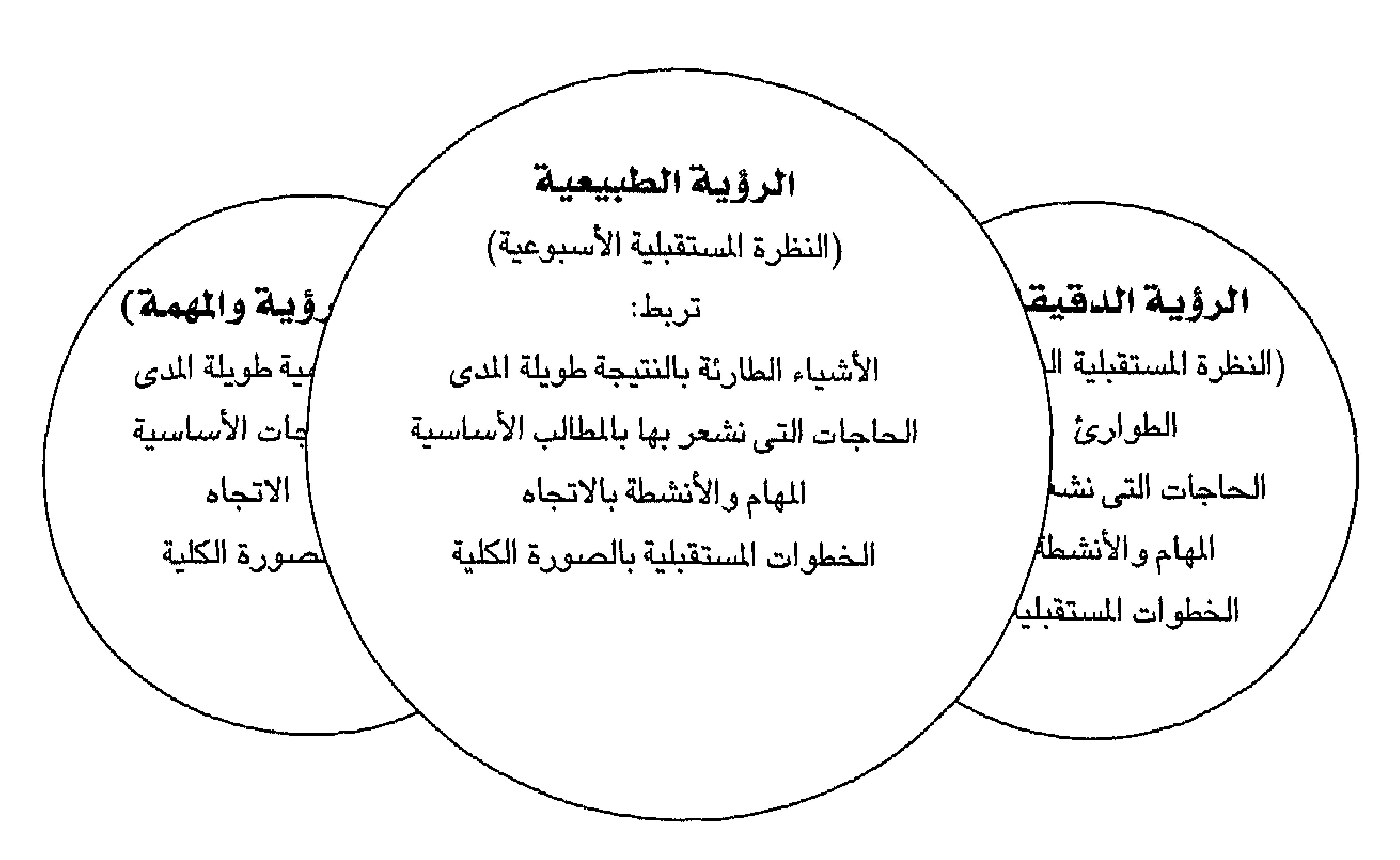
وبالطبع نحن لا يمكننا فقط التركيز على الصورة الكبيرة. فنحن إن لم نترجم الرؤية الكلية إلى فعل، نفقد إحساسنا بالواقع، ونصبح أقرب للحالمين المثاليين، ونفقد مصداقيتنا عند أنفسنا وعند الآخرين.

ونحن جميعًا نواجه تلك المعضلة.



فكيف لنا إذن أن نحل هذه المعضلة ونحافظ على تركيزنا ونظرتنا المستقبلية للأشياء؟

توفر النظرة المستقبلية للأسبوع حلًا مترابطًا يمثل بديلًا ثالثًا يربط الصورة الكلية بالصورة اليومية بطريقة واقعية متوازنة.



وبما أن الرؤية الطبيعية تحقق هذه الروابط الفعالة يصبح الأسبوع بمثابة "العدسات الطبيعية" التى تعطى أفضل مفهوم لبناء حياة هانئة متوازنة.

هناك ثلاث نظرات مستقبلية وظيفية

يمثل الأسبوع رقعة كاملة من نسيج الحياة. فهو يتضمن أيام العمل، والأمسيات، والعطلات الأسبوعية. وهو قريب بما يكفى ليكون وثيق الصلة، وبعيدًا بما يكفى ليوفر الأهداف العامة والرؤى. إنه المعيار الدولى: فالعديد من قطاعات الأعمال، والتعليم، والمؤسسات الحكومية، وغيرها من قطاعات المجتمع تقوم بعملها ضمن نطاق الأسبوع. إضافة لذلك فإن الأسبوع يوفر لنا ثلاث نظرات مستقبلية وظيفية: ١) التجديد المتوازن، ٢) ترابط الأدوار ٣) مضمون الأهداف العامة.

١. *التجديد المتوازن*

إن النظرة المستقبلية الأسبوعية تحثنا على التخطيط لعملية تجديد نشاط – وقت مخصص للاستجمام والتفكر – يومى وآخر أسبوعى.

التجديد الأسبوعى

معظم الثقافات تؤيد فكرة التجديد الأسبوعى، فهناك ديانات تقدس يوم السبت من كل أسبوع - وهو يوم واحد من بين سبعة أيام يكون مكرسًا بالكلية للتأمل وتجديد الالتزام. وقد طور العالم الأكاديمى فكرة السبت المقدس هذا، لتكون عامًا كاملًا بين سبعة أعوام يكرَّس كليًّا للتطوير الذاتى للمعلم. أكثر الأمثال شيوعًا على فكرة التجديد الأسبوعى تجده فى أنشطة عطلة الأسبوع التى تتضمن رياضات ترفيهية أو مناسبات اجتماعية مع الأسرة والأصدقاء.

جدول أعمال الربع الثانى يساعدنا على جعل التجديد الأسبوعى جزءًا من نمط الحياة المتوازنة.* فبدلًا من العيش يومًا وراء يوم تحت ضغط الأمور الطارئة حتى يصيبنا شعور بالرغبة فى كسر هذه الحلقة المفرغة واللجوء إلى أنشطة الربع الرابع، يمكننا التخطيط بشكل مسبق لاستجمام وتجديد حقيقى باعتباره تغييرًا مطلوبًا لسرعة السير بين فترات الإبداع. وتجديد النشاط ليس أمرًا اعتباطيًّا لا هدف منه. بل يتضمن أنشطة قيمة من نشاطات الربع الثانى:

- بناء، وإصلاح، وتجديد العلاقات مع الأسرة والأصدقاء.
- تجديد الالتزام بالقيم العميقة من خلال الأنشطة الدينية.
- استعادة الطاقة من خلال الراحة والاستجمام.
- تطوير المواهب من خلال اهتمامات وهوايات خاصة.
- الإسهام من خلال خدمة المجتمع.

من خلال الخبرة تعلمنا القيمة الهائلة لعملية التجديد الأسبوعى. حينما نكون تحت ضغط الأشياء الطارئة ونعمل يومًا وراء يوم وخلال العطلات دون أى تغيير فى النشاط أو وتيرة العمل، ونشعر بفقدان السيطرة والطاقة، والنظرة المستقبلية فى كل جزء من حياتنا. إن وضعًا كهذا يشبه قراءتك لجملة طويلة ممتدة على مساحة صفحات بدون فاصلة أو نقطة، أو استماعك لمقطوعة موسيقية بدون جمل موسيقية. وبعد أن تلجأ فى النهاية إلى الربع الرابع، يمنحك

* لكى تحصل بشكل كامل على نماذج الجداول الأسبوعية من منظم العادات السبع، يمكنك الاتصال على ١٨٠٠٦٨٠٦٨٣٩ أو زر صفحتنا الرئيسية على الإنترنت http://www.franklin-covey.com. وهذه الجداول أيضًا تظهر بنماذج مايكروسوفت الخاصة بالعادات السبع.

تغير الوتيرة بعض الراحة، لكنك تشعر بشكل عام بالخواء وعدم الرضا، ولا تجد فيها تجديدًا للنشاط أو استرخاءً.

تعزز القيادة الذاتية فكرة حاجتنا إلى التجديد وتضمن وجود أنشطة بكل أسبوع تكون ذات طبيعة استجمامية ترويحية بطبيعتها.

والتنظيم الأسبوعى للربع الثانى هو فى حد ذاته نشاط تجديدى. فمن خلاله نجدد إدراكنا لحاجاتنا وقدراتنا ولمبادئ الشمال الحقيقى. ونجدد ارتباطنا بالمواهب البشرية الأربع ونجدد التزامنا بطريق الإسهام والبذل، والعيش من أجل غاية أكبر من الذات. ونجدد رغبتنا بمهمتنا، والتوازن بين الأدوار، وقوة الأهداف فى حياتنا. وبعد تجربة مع جدول الأعمال الأسبوعى، علق أحدهم على التجربة قائلا:

اعتدت قضاء مساء كل أحد فى نطاق الربع الرابع حيث أشاهد التلفاز. لكننى أدركت أن هذه المرحلة من الأسبوع هى التى أكون فيها أكثر احتياجًا للسلام الذهنى. فشاركت فى خدمات دار العبادة، وقضيت بعض الوقت مع عائلتى. وقد شكل هذا إطارًا ذهنيًا رائعًا لمراجعة المهمة، والأدوار، والأهداف. ولذا فإننى الآن أقتطع وقتًا من مساء يوم الأحد فى التخطيط للأسبوع المقبل.

بعض الناس يفضلون القيام بعملية التنظيم بعد ظهيرة يوم الجمعة قبل مغادرة مكاتبهم. والبعض الآخر يفضلها صباح الأحد أو أول عمل يقومون به صباح الاثنين. المهم أن تقوم بها حين تكون بمفردك وقادرًا على الاتصال بحياتك الداخلية العميقة. فبدون الالتزام بتجديد منتظم، يصبح الناس بشكل عام مدفوعين فى اتجاهات أخرى. وبدلا من المبادرة من التأثير فى الأشياء يصبحون هم من يتأثرون بها.

التجديد اليومى

تمدنا النظرة المستقبلية الأسبوعية بالأهداف العامة من أجل التوازن فى أعمال التجديد اليومى. إن قررت تكريس ساعة واحدة كل يوم من أجل التجديد، فقد يكون تفسير "التوازن" فى حالة كهذه، مثلا، أنك ستمارس الرياضة لربع

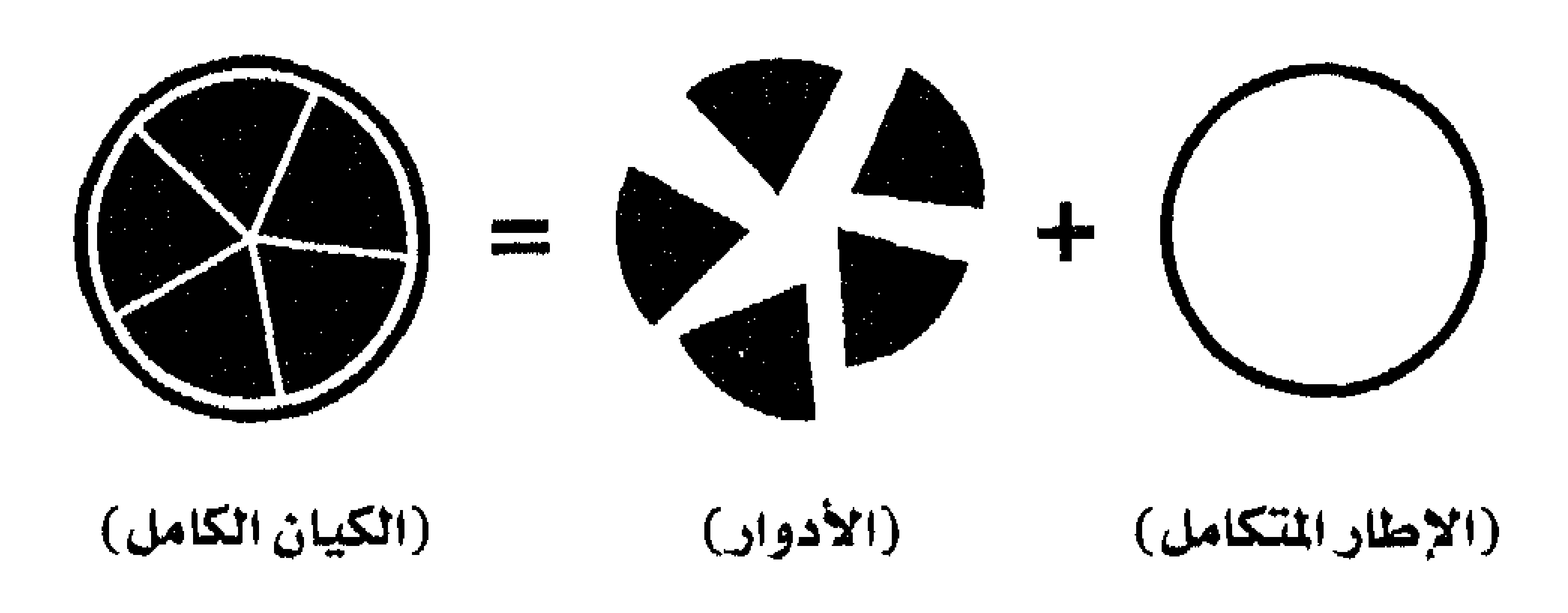
ساعة، وتنصت لابنتك المراهقة ربع ساعة، وتدرس لمدة ربع ساعة، وتتأمل لمدة ربع ساعة.

لكن عليك أن تأخذ فى الاعتبار الاحتمالات المتزايدة حين توسع نطاق نظرتك المستقبلية للأسبوع. يقول خبراء الصحة: إن تحقيق "الأثر التدريبى" يحتاج إلى تخصيص ثلاثين دقيقة لمدة ثلاثة أيام أسبوعيًّا فى الممارسة النشطة للرياضة، وإراحة الجسد بين الفترات التدريبية. والحرص على فترات التجديد البدنى فى هذه الأيام الثلاثة الأخرى سيكون له أثر أكثر إيجابية من الالتزام بخمس عشرة دقيقة فى كل يوم من الرياضة الخفيفة. فى الأيام التى لن تمارس فيها الرياضة النشطة المكثفة يمكنك القيام بتدريب إطالة أو الخروج للمشى - ولعلك تزيد من قيمة هذا النشاط من خلال اصطحاب زوجتك أو الاستماع إلى أشرطة تعليمية فى الوقت نفسه، وفى هذه الأيام يمكنك قضاء مزيد من الوقت فى قراءة تعليمية أو إلهامية عميقة. ورغم أن طبيعة كل نشاط وتوقيته تختلف عبر الأسبوع، إلا أنك تتمكن من شحذ همتك بطريقة متوازنة ونموذجية.

٢. ترابط الأدوار

حين نراجع قائمة مهامنا، نرى الإطار المتكامل - الصورة الكلية، والغاية الذهنية، وهدف ما نقوم بفعله. ولكن كونك تضل الطريق فى الأمر بالكامل؛ فهذا يعنى أنك ستصبح حالمًا مثاليًّا. ولذا فإننا ننتقل إلى الجزئيات - الأدوار والأهداف. فنأخذ نظرة "قريبة" على كل جزء من حياتنا. لكن التخبط فى الجزئيات يجعل حياتنا ميكانيكية، أو مجزأة، أو متناثرة.

ولذا، فإننا كجزء من عملية ترابط الأدوار نعيد للأدوار ترابطها من جديد، مزاوجين بين قوة المنظورين من خلال العدسة الطبيعية لجدول الأعمال الأسبوعى.



وحين نربط الأدوار ببعضها، يمكننا رؤية ارتباط هذه الأدوار. فنرى كيف أن كل دور من حياتنا – العمل، والعائلة، والتنمية الذاتية، والنشاطات المجتمعية – يمكننا من القيام بمهمتنا وإنجازها. ونرى كيف أن كل دور فى حياتنا له تأثيره فى كل دور آخر، وكيف أن الشخصية والقدرة فى أى دور تنفعنا فى بقية الأدوار.

إن النظرة المستقبلية على "ترابط الأدوار" تمكننا من تحقيق التآزر وإزالة العوائق الاصطناعية من الأدوار والأهداف.

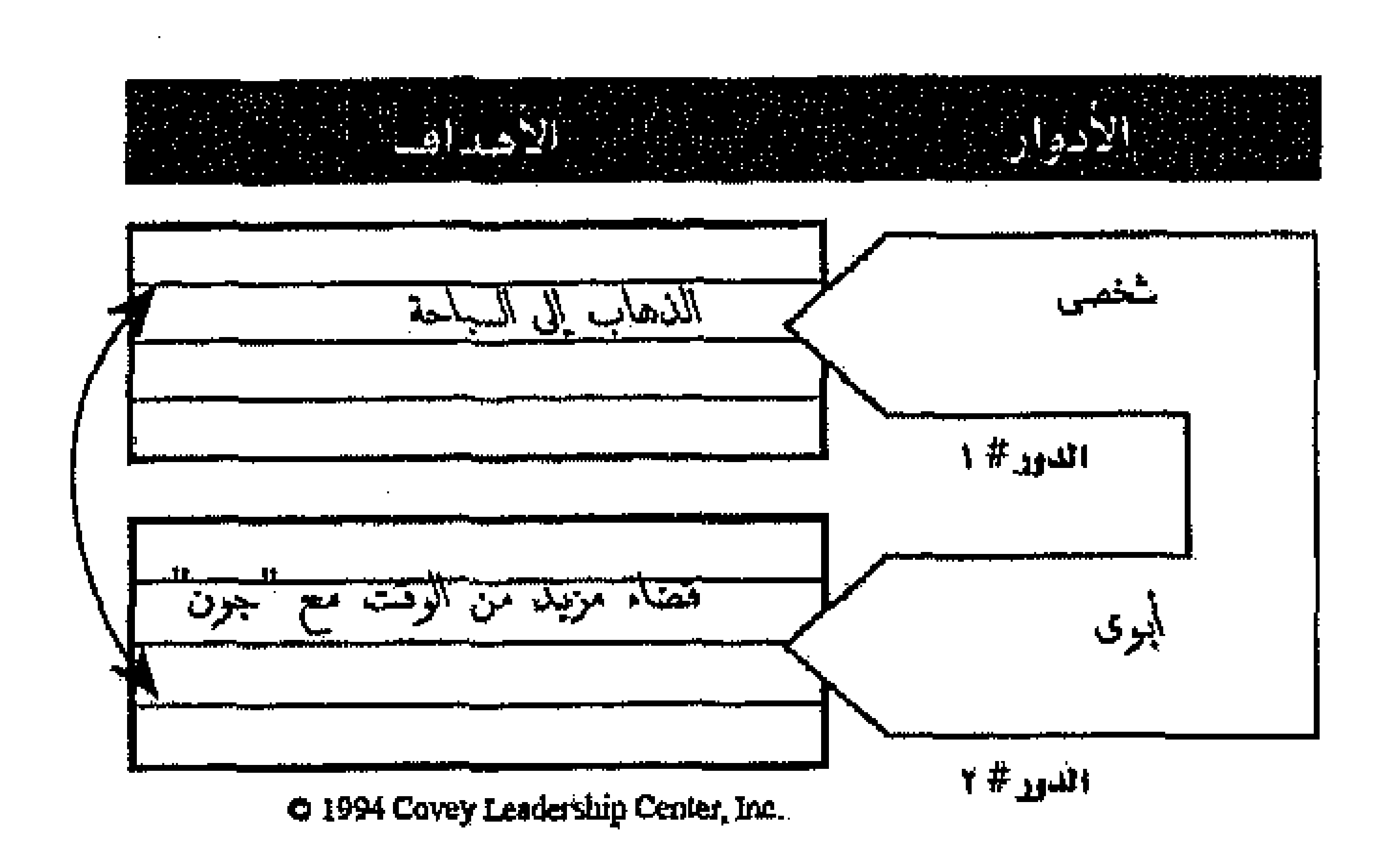
تحقيق الترابط بين الأهداف

إن التفكير بأسلوب "ترابط الأدوار" يمكننا من تحقيق التآزر بين الأهداف والأدوار. ويجعلنا ندرك أن بعض الأنشطة يمكن مزجها وإنجازها بطرق هى أفضل حقًّا مما لو تم تناول كل نشاط على حدة، ويجعلنا ندرك كذلك أن بعض الأنشطة يجب ألا تمزج؛ لأنها تحتاج تركيزًا خاصًّا منفردًا. ويمكننا بعد ذلك تعديل بقية الأنشطة بالحكمة، مدركين مدى تأثير كل نشاط على الآخر.

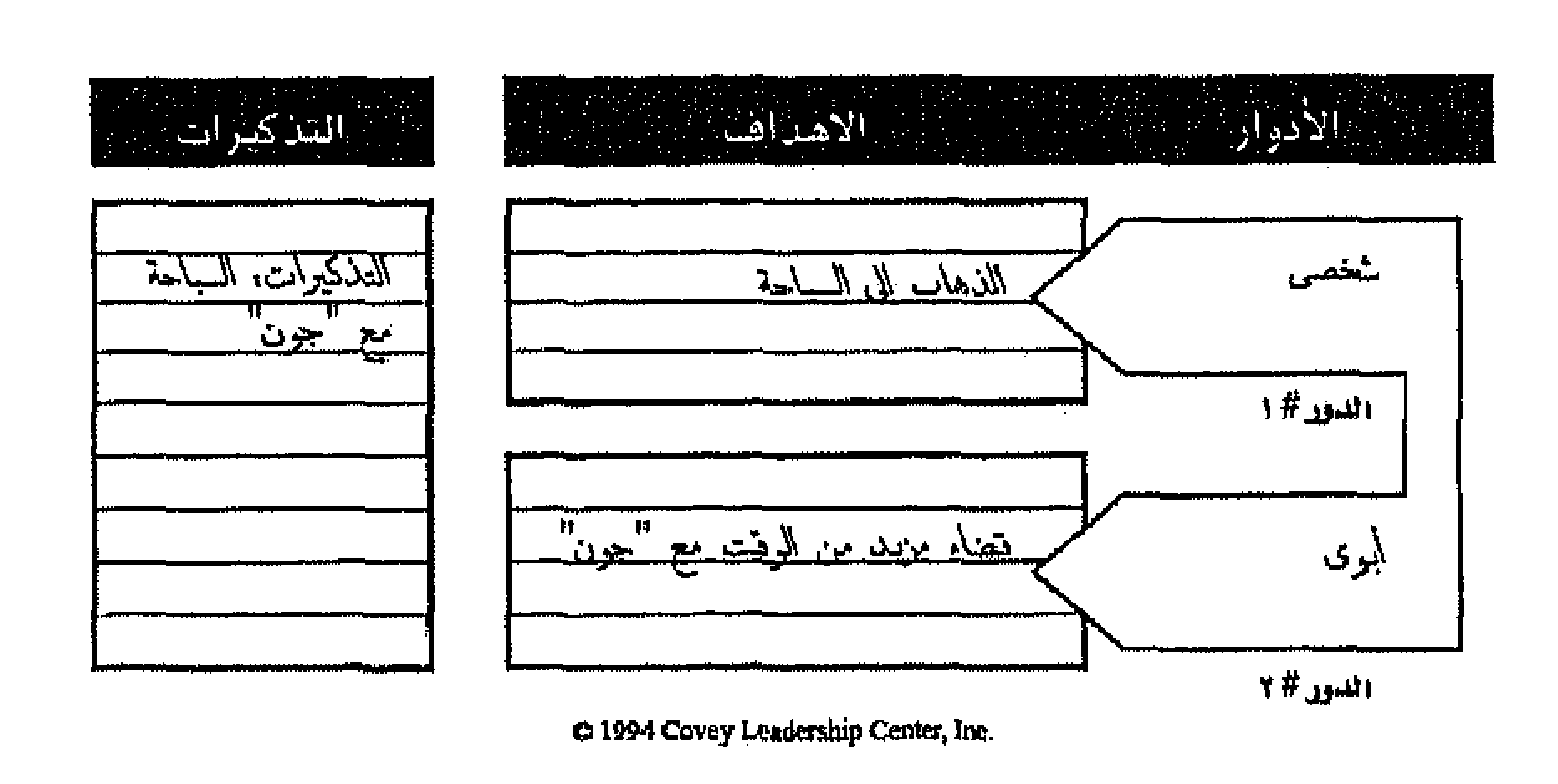
فمثلا، حين نقوم بوضع جدول أعمالنا الأسبوعى، يمكن أن تمزج هدفًا من دور الأبوة "تطوير علاقتك بولدك" مع هدف من دور شحذ الهمة "التدريب البدنى" من خلال الترتيب لموعد تصطحب فيه ابنك هذا لممارسة السباحة معًا. وقد تمزج بين هدف تعلم لغة جديدة بهدف الخدمة المجتمعية وذلك من خلال التطوع للعمل مع الأقليات التى تحتاج لدعم اجتماعى. وبمجرد تنميتنا لعقليتنا المتفتحة، سنكتشف طرقًا عديدة للربط بين مزيد من الأهداف معًا. يمكننا الترتيب لإعداد وجبة تذوق، ومقابلة جيران جدد، والإعداد لاجتماع الشهر التالى لنادى الخدمة العامة من خلال طهى طعام يكفى لثلاث وجبات مرة واحدة – تقدم واحدة للعائلة، وأخرى تأخذها لجيرانك الجدد، وتضع الأخيرة فى الثلاجة حتى لا تحتاج وقتًا آخر لإعداد وجبة فى ليلة اجتماع نادى الخدمة، فاحتمالات الجمع بين الأهداف لا تنتهى ولاحصر لها. فهناك عدد لا نهائى من الوسائل يمكننا من خلاله إحداث هذا التآزر فى حياتنا التى ربما لا نراها أبدًا من زاوية مجزأة وخطية.

وبالطبع ليس الهدف هنا تعبئة أكبر قدر من الأنشطة على جدولنا أو محاولة فعل كل شىء فى وقت واحد. لا أحد منا يريد أن يكون شخصًا خارقًا للعادة. والهدف هو استخدام خيالنا الإبداعى من أجل التوصل إلى طرق مترابطة مرتكزة على المبدأ من أجل إنجاز أهداف تحقق نتائج أفضل مما لو تم إنجاز كل منها على حدة.

والاختبار الجيد لهذا هو أن تكون على وعى بشعورك الداخلى وأنت تصنع هذا الترابط. وإذا شعرت بالإكراه أو التلفيق، فلعلك تخترق مبدأ معينًا - والأنشطة يجب معالجتها على نحو انفرادى. وحين تشعر أن الأنشطة ترتبط ببعضها تلقائيًّا، ستشعر بالطمأنينة وزيادة القدرة؛ لأنك تعمل فى تناغم مع المبادئ. وبدلًا من الصراع والمنافسة، فإن أدوار حياتك سوف تعمل معًا فى جمال وتناغم.



هناك العديد من الطرق التى يمكنك من خلالها تحقيق هذا التآزر على ورقة العمل الأسبوعية. من بينها رسم خطوط تربط بين الأهداف وتنقل النشاط التآزرى إلى اليوم المناسب من الأسبوع.



وهناك طريقة أخرى نكتب فيها الأنشطة التآزرية تحت عمود معنون بكلمة "التذكيرات" ووضع نجمة أو علامة تحديد أخرى عند هذه الأنشطة باعتبارها تمثل أهدافك.

بمجرد تحقيقنا للتآزر، يمكننا ترجمة هذه الأنشطة المختارة إلى فعل خلال هذا الأسبوع، إما لاجتماعات أو أولويات طوال اليوم.

إزالة العوائق المصطنعة

نحن غالبًا ما نميل إلى وضع جدران فاصلة بين العمل، والأسرة، والوقت الخاص، ونتصرف وكأن ما نفعله فى أحد القطاعات لا يؤثر على بقيتها. إلا أننا جميعًا نعلم بأن هذه الحواجز هى حواجز صورية. فالمرور بيوم سيئ بالعمل يمكن أن يخلق لدينا إحساسًا باليأس، وعدم القدرة على العطاء، وهو مايؤثر على حياتنا الخاصة والأسرية. والصراعات الأسرية والشخصية يمكن أن تؤثر على جودة عملك. على الجانب الآخر، العلاقة الأسرية الجيدة يمكن أن تحدث أثرًا إيجابيًّا على العمل، وحين يحصل لنا حدث رائع فى العمل، فنحن غالبًا ما نرغب فى مشاركته العائلة والأصدقاء.

إن الحياة إطار كامل لا يمكن تجزئته. وحين نبنى الروابط بين الأدوار المختلفة لحياتنا وإحساسنا الشامل بالغاية، نكتشف أن التجديد فى أى دور يحدث التجديد فى بقية الأدوار. ففى العمل، قد نرتبط ببعض أهداف المؤسسة، ونشعر بالإنجاز من خلال مشاركتنا فى تحقيقها. وقد نجد الإنجاز فى الخدمة التى نوفرها لعملائنا أو فى تنمية وتطوير الأشخاص الذين نقوم على تدريبهم أو العمل معهم. وحين نبذل الجهد والتواصل فى وسائل تأتى بالتنمية والتعاون، نكتشف أن الشخص الذى عاد إلى بيته من العمل هو أكثر قوة وأفضل حالًا من ذاك الذى غادر بيته إلى العمل فى الصباح.

وفى البيت، يمكننا استثمار وقتنا فى تجديد نشاطنا الذاتى حتى يقوينا فى كل أدوار حياتنا الأخرى. والوقت العائلى يمكن أن يبنى علاقات أكثر عمقًا حيث نتعاون مع من نحب. ويمكننا العمل مع العائلة لتقديم الإسهام لمجتمعنا المحلى والأصدقاء. وحين نستثمر وقتنا فى تنمية شخصية، وعائلية، واجتماعية أفضل،

نجد أن الشخص الذى يذهب لعمله صباحًا أقوى وأفضل حالاً مما كان عليه فى الليلة السابقة.

التفكير بمنظور "ترابط الأدوار" يدفعنا إلى فهم العلاقات وبناء الارتباطات التى تؤدى إلى التنمية، والتعاون، والإنجاز بدلاً من التشتت، والتثبيط، والتركيز على الذات. ويصبح الأمر طريقة تلقائية فى التفكير تدفعنا إلى بناء إطار متكامل الأدوار فى حياتنا ووضع عناصره معًا فى نموذج كلى جميل. إنها "النظرة" الشاملة التى تؤدى إلى الرخاء فى العمل والحياة.

٣ . مضمون الأهداف العامة

الأولوية مسألة متعلقة بالأهداف العامة، أو "الصورة الكلية" التى يحدث فى إطارها شىء ما، فمثلاً، إذا خُبِّرْت حالاً بأن أحد الأشخاص القريبين منك يعانى مشكلة خطيرة ويحتاج إلى المساعدة، فإنك غالبًا ما ستطرح هذا الكتاب جانبًا وتنطلق لمساعدته. لماذا؟ لأن الهدف العام الذى تقرره لقضاء وقتك على أحسن وجه قد تغير.

جدول الأعمال الأسبوعى يحدد *مضمون* - أنشطة حياتنا - *الأهداف العامة* لما هو مهم فى حياتنا. وهذا هو التجديد فى الصورة الكلية مما يجعلنا على صلة بأهداف وأنماط الحياة. هذا التجديد هو الذى يبنى إطارًا عمليًا قويًا يعبر عن خلاصة تفكيرنا بماهية الأشياء التى لها أولوية فى حياتنا ومدى قدرتنا على جعل هذه الأشياء على قائمة أولوياتنا خلال الأيام السبعة المقبلة من حياتنا. وحين يدفعنا شىء طارئ، أو حين تجذبنا الأهواء، أو حين تحل الفرص غير المتوقعة، نجد أنفسنا نمتلك شيئًا رائعًا تجاه موازنتنا لقيمة التغيير الحاصل. ويمكننا تحديد مضمون الأهداف العامة ونختار "الأفضل" على حساب "الجيد".

وكما عبر عن ذلك أحدهم بقوله:

قبل تطبيقى لجدول أعمالى الأسبوعى، كنت أقفز بمجرد سماعى رنين الهاتف. وإذا أخبرنى أحدهم باجتماع لجنة، كنت أسارع للذهاب. والآن يمكننى القول: "كنت أحب الحضور، لكن علىَّ الآن التزامًا تجاه ابنتى"، وفى بعض الأحيان أضطر إلى

إلغاء موعد مع صديق بسبب مسئوليات العمل، لكنى أعيد جدولة الموعد فى توقيت آخر إن كان مهمًا . فلا شىء يوضع على الجدول إلا إذا كان مهمًا .

جدول أعمال الربع الثانى ليس ترتيب أولويات لما هو على جدول المواعيد؛ بل هو جدولة للأولويات. فهو ليس مجرد ملء لكل مساحة زمنية بنشاط ما؛ بل هو وضع "للأحجار الكبيرة" أولا ثم ملء الفراغات المتخلفة عن ذلك بأى رمال، وحصى، وماء نود إضافته.

ليس الهدف ملء الوعاء عن آخره، بل الهدف هو التأكد من أن الأحجار الكبرى قد وضعت فيه وأنه لم يمتلئ تمامًا بحيث لا يستطيع استيعاب التغيير الموجه من الضمير.

ولكى تستطيع المحافظة على تحديد مضمون الأهداف العامة، يجد كثيرون العون فى تحديد نطاقات زمنية وادخار أوقات للإعداد.

تحديد النطاقات الزمنية

النطاقات الزمنية هى مقادير كبرى تبادلية من الوقت مخصصة لأنشطة مهمة محددة. إذا كان وقت النشاط العائلى مرتفع القيمة بالنسبة لك، فلعلك ترغب فى تخصيص صباح يوم السبت بشكل منتظم للأنشطة العائلية وذلك حين تقوم بترتيب جدولك الأسبوعى. وبهذا العمل، أنت لا تحدد موعدًا معينًا أو تضع التزامًا صارمًا بأن صباح كل سبت، وبدون استثناء، ستقوم ببعض الأنشطة العائلية. لكنك أثناء التخطيط لنشاطاتك وأهدافك، تميل إلى حجز هذه الفترات الزمنية لتكون مخصصة للأنشطة الأسرية.

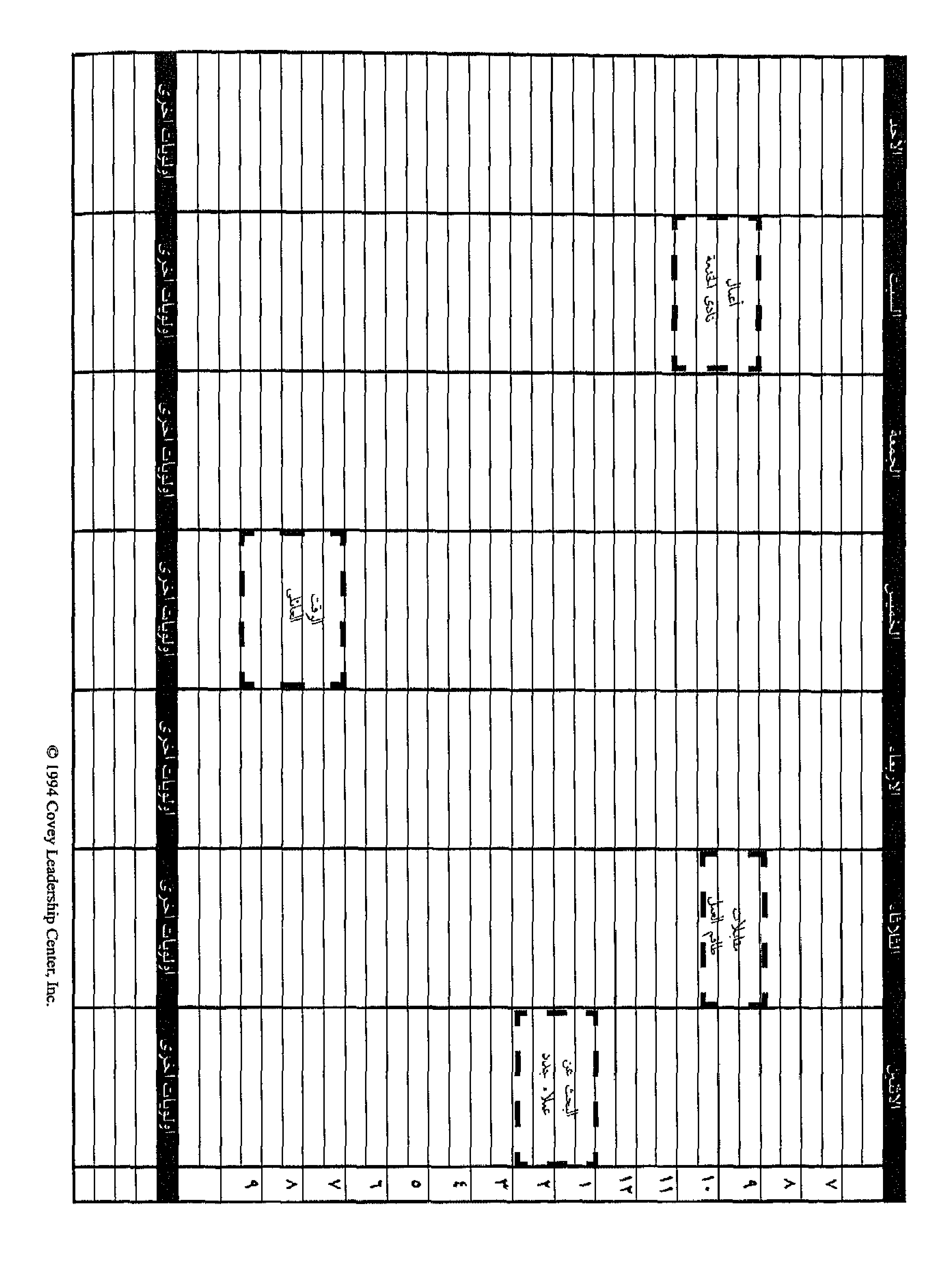
إن كنت ناشطًا فى مشروع محلى أو ناد للخدمة العامة وتكون اجتماعاتك مساء الخميس فى أسبوعين من كل شهر، فسوف تخصص مساء كل خميس ليكون محجوزًا لأنشطة الخدمة هذه. وفى مساءات الخميس التى لا يعقد فيها الاجتماع يمكنك استخدام ذلك الوقت فى العمل وفقًا لجدول العضوية أو أى عمل آخر تراه ضروريًا لإنجاز ذلك الدور.

فى العمل، ربما ترغب فى تخصيص صباح أحد أيام الأسبوع فى عقد مقابلات فردية مع طاقم العمل. وحين يرغب الناس فى لقائك يمكنك توجيه مواعيد المقابلات إلى تلك الفترة المخصصة. يمكنك كذلك تخصيص فترة أخرى للعمل على استقطاب عملاء جدد، أو قراءة المجلات الإعلانية المتخصصة، أو التخطيط طويل المدى.

النطاقات الزمنية توفر أوعية لتنظيم أسبوعى فعال. والهدف ليس ملء الأسبوع بكامله بالفترات الزمنية، لكن الهدف هو تخصيص فترات زمنية محدودة العدد للتركيز على الأنشطة ذات الأولوية القصوى.

هناك العديد من المميزات فى استخدام النطاقات الزمنية. أولها أنها توفر فترات زمنية محجوزة مسبقًا للأعمال ذات الأولوية القصوى، والتى غالبًا ما تكون أنشطة الربع الثانى. وهى كذلك تمنح حياتك شكلا من النظام يدركه الآخرون ويستجيبون على أساسه. إذا كانوا يعرفون أنك تخصص مساء الخميس لعمل نادى الخدمة العامة، وبدلا من إزعاجك خلال الأسبوع، فسيدركون أن بإمكانهم التواصل معك بشأن النادى فى ذلك الوقت المحدد؛ حيث تكون متاحًا ومستعدًّا.

ولما كانت النطاقات الزمنية تبادلية فى الغالب، فإنك ستستمتع بانسيابية ومرونة فى جدولك بدون التضحية بالوقت المخصص فى الأسبوع. فمثلا، لو أن بعض الأصدقاء وجدوا فجأة أنهم لن يتمكنوا من حضور حفل موسيقى مساء الخميس وعرضوا عليك تذاكر الحفل الخاصة بهم، فبإمكانك تحويل وقت العائلة ليكون مساء الخميس، وتأخذ عائلتك إلى الحفل، ثم تقوم بعمل النادى فى صباح السبت. وفى إطار الأسبوع، تكون قد التزمت بإنجاز ما هو أكثر أهمية فى كلا الدورين.



تساعدك النطاقات الزمنية على توضيح التطلعات مع الآخرين. فإذا كان لديك مساعد يضع لك جدول مواعيدك، فإن النطاقات الزمنية ستكون مفيدة لكليكما، فبتحديد نطاقات زمنية مخصصة لأيام الاثنين، والأربعاء، والجمعة بين العاشرة والرابعة فى جدول أعمالك، فإن مساعدك سوف يعرف أنك لن

تضع أى أنشطة فى هذه الفترات الزمنية دون التحقق أولًا. وفى الوقت ذاته، أنت تعرف أن مساعدك لن يجدول مواعيد لك فى غير ذلك من الأوقات دون التحقق منك أولًا.

تخصيص وقت للإعداد

معظم إحساسنا بالإحباط والقلق نابع من شعورنا بأننا غير جاهزين. كثير من الأنشطة تصبح عاجلة وطارئة لأنها افتقدت الإعداد المناسب. من خلال جدول الأعمال الأسبوعى، يمكننا تحديد إطار عمل يسمح بالإعداد ويشجع عليه.

فمثلا، لو أن المفترض بك أن تلقى عرضًا تقديميًا مهمًا فى اجتماع سيعقد فى صباح الجمعة، عليك أن تخصص وقتًا جانبيًا يوم الأربعاء للإعداد ويوم الخميس للتدريب. وإن كنت قد رتبت للعمل فى حديقة منزلك صباح يوم السبت، فأنت بحاجة للذهاب إلى المتجر يوم الجمعة لشراء بذور أو أدوات.

التجارب الناجحة التى يريد معظمنا أن يعيشها نادرًا ما تأتى مصادفة. فهى فى أغلب الأحوال إنجاز، وهى النتيجة المترتبة على التخطيط الجيد والإعداد الشامل. تمنحنا ساعة التجلى التى نعيشها مع التخطيط الأسبوعى رؤية بضرورة تخصيص الوقت اللازم لجعل هذا الإعداد أمرًا ممكنًا. وبكل تأكيد، إذا سارت الأمور وفق المخطط، فإن الإعداد عمومًا يجعلنا أكثر فاعلية بشكل كبير. وحتى لو حدث تغيير فى الأمور، فإن ما تم من إعداد مسبق يدفعنا لإدراك أكثر فاعلية وسرعة بقيمة التغيير وتكلفته ويجعلنا نسير فى الاتجاه الصحيح.

بمجرد تحقيقك النظرة المستقبلية للأسبوع، ستجد صعوبة فى حصر نفسك داخل زاوية الرؤية المجهرية لليوم. إن مضمون الأهداف العامة يدفعك لاتخاذ قرارات أكثر حكمة وفاعلية فى لحظات الاختيار.

فارق حياة الجودة

إن محاولة ترتيب أولويات حياتنا من خلال نموذج زمنى وحيد يكون البعد فيه إفراط كبير، فهو يعنى أن ما هو مهم فى حياتنا وطريقة قيامنا به مرتبط

بالحركة الميكانيكية للساعة وبتقويمات الوقت الورقية. وأن دقة الساعة هى التى تحدد وتيرة حياتنا.

لكن النظرة المستقبلية الشاملة التى تنشأ من خلال عملية ترتيب الجدول الأسبوعى تبنى مستويات جديدة متكاملة من الإدراك والكينونة. وأفضل سبيل لإدراك الفارق بين المنهجين هو فى معايشتهما. نحن غالبًا ما نسمع تعليقات مثل:

كان عملى يستهلك معظم وقتى، لكن الحال لم يعد كذلك. أشعر وكأن حملًا ثقيلًا قد أزيح عن كتفى وأننى أستمتع بالحياة مجددًا. أنا أكثر إنجازًا فى عملى وما أزال أملك فائضًا من الوقت لأدوار حياتى الأخرى، وتستعيد حياتى نوعًا من التوازن.

إننى أكتشف الآن مساحة كبيرة من الوقت القيم فى حياتى. قبل ذلك، كنت دائمًا ما أقول: "ليس فى اليوم ما يكفى من الساعات، ولا ما يكفى من الأيام فى الأسبوع. إن علىّ أشياء كثيرة جدًّا لا بد من القيام بها" . أحيانًا ما أعود إلى عاداتى القديمة، لكنى وجدت الراحة فى يقينى بثباتى وتوازنى وقدرتى على التعديل السريع. يحدث كثير من الأشياء العاجلة، وكثير من ضواغط العمل التى لا يمكن تأجيلها، لكن الفارق الآن هو فى قدرتى حين يحصل ذلك على تخصيص بعض الوقت لنفسى، وأن أكون على يقين تام من أن هذا الوقت بقدر أهمية الوقت نفسه الذى أبذله فى حالة طارئة تخص أحد العملاء مثلًا. قبل ذلك، كنت أرى أن علىَّ أن أجدول كل ساعة من يومى. لكنى أدركت أن جدولة كل شىء فى اليوم ليس هو المهم بل المهم هو العمل على الأشياء الأولى أولًا.

إن أكثر التغييرات جلاء كان مع أولادى. كان الاثنين من كل أسبوع يومًا عصيبًا دائمًا، فهو يوم تدريب الفروسية الخاص بابنتى، وتدريب الكرة الخاص بابنى، واجتماع العائلة بكاملها لتناول العشاء. وخلال جدول أعمالى الأسبوعى، اقترحت على زوجتى أن نجعل من هذا وقتًا خاصًّا نقضيه مع الأولاد، كل منا يأخذ أحد الطفلين ويصطحبه لتناول الطعام قبل أو بعد التدريب الخاص به، ونجعل تركيزنا على الأولاد بدلًا من العدو حولهما. الاثنين الماضى – وبعد أن سرنا على هذا الترتيب لمدة أسبوعين – أخذ ولدى يدى ونحن خارجان من مطعم الوجبات السريعة وفى

طريقنا إلى تدريبات الكرة. وقال لى ونحن نتجه إلى السيارة: "يوم الاثنين هو يومى المفضل يا أبى، لست أهتم بمن يصطحبنى منكما. المهم أننى أسعد بالحديث".

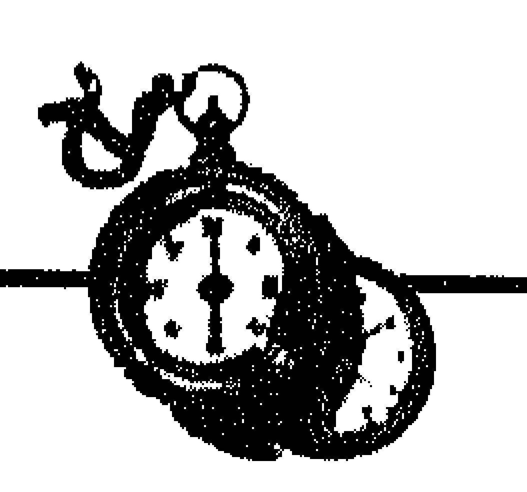
هناك العديد من مسائل جودة الحياة لا يمكن إدراكها ببساطة من خلال زاوية نموذج الرؤية الزمنية المحدودة. حتى إن إضافة ورقة عمل أسبوعية لنظام تخطيط يومى تحدث فارقًا ملموسًا؛ لكن ثمة فارقًا هائلا يحدث حين نضيف نموذج لحظات الثراء أو الرخاء - حين ندرك أن كل أدوار حياتنا لها أهميتها بالنسبة للمهمة التى وضعناها، وأن الترابط بين هذه الأدوار يحدث طاقة فى الأدوار كلها. تصبح الحياة دائرة مثمرة من النماء والتعلم المتواصل، والعلاقات المنجزة، والتعاون الهادف.

إن النظرة المستقبلية للأسبوع تعزز التوازن والنظرة المستقبلية تمدنا بأهداف عامة لكى نتخذ على أساسها خيارات فعالة، لحظة بلحظة، تتعلق بما قررنا أن يكون هو الشىء الأولى فى حياتنا.

أهداف الربع الثانى لتعزيز النظرة المستقبلية للأسبوع

- خصص وقتًا كل أسبوع للقيام بعملية ترتيب جدول الربع الثانى. وحدد لذلك مكانًا يساعد على التفكر والتدبر.
- خلال الأسبوع، ضع ملاحظاتك على المواقف التى ستتناولها بشكل مختلف بسبب رؤيتك الأسبوعية للأنشطة. وسجل ذلك فى جدول الأعمال الخاص بك. وفى نهاية الأسبوع، قم بتقييم التجربة.
- إن لم تكن قد قمت بذلك فعلًا، فخصص يومًا من الأسبوع لغرض التجديد، والتأمل، والتأكيد على الالتزامات - فلا يكون مجرد وقت للترفيه. وفى هذا اليوم، لا تفعل الأشياء التى عادة ما تقوم بها فى غير ذلك من الأيام. وبعد شهر، قم بتقييم أثر ذلك فى حياتك.
- إن كنت تعيش أو تعمل مع آخرين، اعقد اجتماعًا بشكل منتظم أسبوعيًا. ابحث عن طرق لإحداث تضافر فى أنشطتكم لكى ينجز كل شخص ما لديه من أهداف بطريقة متميزة.

يمكنك القيام بتنظيم الأسبوع مستخدمًا فى ذلك جدولا للأنشطة، أو الصفحات اليومية لأيام الأسبوع السبعة التالية، أو المقدار الأسبوعى من تقويم شهرى.



٩: النزاهة لحظة اتخاذ القرار

يعتمد تحقيق جودة الحياة على ما يحدث
فى الفترة الزمنية بين المحفز والاستجابة.

افترض أنك خلال عطلة نهاية الأسبوع قضيت نصف ساعة تعالج عملية ترتيب جدول الربع الرابع متواصلًا أثناء ذلك مع حياتك الداخلية العميقة حيث راجعت مهمتك وأدوارك؛ وقمت بتحديد الأهداف المهمة. وترجمت ذلك إلى خطة عمل على مدار الأسبوع. بعد ذلك، ومع بداية الأسبوع، راجعت خطتك لهذا اليوم، وأعدت الاتصال سريعًا بمبدأ الأهمية، وقمت بأية تعديلات يوجهها ضميرك رأيت أنها واجبة واقتنعت بأنك قد حددت "الأشياء الأولى" وأن لديك خطة جيدة لوضع تلك الأشياء فى الأولويات خلال الساعات الأربع والعشرين المقبلة من حياتك.

ثم بدأت مشوار يومك مثلما خططت له؛ لكن على نحو ما لم تسر الأمور كما "خطط لها".

- انتهيت لتوك من مقابلة مع أحد موظفيك فى اللحظة التى انفجر هو على نحو مفاجئ ليبدأ فى سرد هموم عميقة تؤثر عليه فى عمله. أنت بالطبع تهتم بأمر الموظف، لكنك رتبت مواعيدك على أنك بعد عشر دقائق سوف تكون فى اجتماع مهم وأنت كذلك تهتم بأمر الأشخاص الخمسة الذين رتبوا أنفسهم ليكونوا فى هذا الاجتماع. فماذا أنت فاعل؟

- تلقيت اتصالًا من مدير مدرسة ابنتك الابتدائية يطلب منك الخدمة فى إطار لجنة قوة المهام الخاصة؛ وذلك لتأمين المعدات المطلوبة لساحة

المدرسة. وقد اتخذت مؤخرًا قرارًا بعدم قبول أى التزامات أخرى لشعورك بأنك لا تقضى وقتًا كافيًا مع عائلتك. لكنك تقدر ابنتك وما يحاول المدير فعله من أجل المدرسة التى تدرس فيها، وتعلم أنك تملك الموهبة، والموارد، والعلاقات التى ستحدث فارقًا فى هذا المشروع. فماذا أنت قائل؟

- كنت تعمل بشكل مكثف على أحد المشروعات لعدة ساعات متصلة وشعرت بأن فاعليتك بدأت فى التهاوى. لديك فكرة بأن التوقف فى استراحة والقراءة لبعض الوقت أو تناول غداء مبكر يمكن أن يكون سببًا فى إعادة تجديد طاقتك. لكن لديك موعدًا نهائيًا للانتهاء، ولست واثقًا إن كانت الاستراحة تجديد نشاط أم هروبًا. فما قرارك؟

هذه الأمثلة قد لا تصف موقفك بالتحديد، لكن أيًا كانت ظروفك، فأنت تعلم أن كل يوم يأتى بتحديات غير متوقعة، أو فرص جديدة، أو أسباب، أو أعذار تمنعك من القيام بما سبق وخططت له.

كيف تكون استجابتك فى مواقف كهذه؟
أى خيار ستتخذ؟
ما شعورك تجاه قراراتك؟
ما شعورك تجاه طريقة اتخاذك لها؟
ما شعورك فى نهاية اليوم؟ أم هل تشعر بالإحباط، وتشعر بعدم القدرة لأنك لم تنجز كل شىء، وتشعر بالإنهاك من كثرة ما بذلت من جهد فى السباق مع الزمن محاولًا إنجاز ما لم يتم إنجازه؟ أم أنك تشعر بالهدوء، والسكينة، وتشعر برضا عميق تجاه ما أنجزت؛ لأنك فى الحقيقة جعلت الأولويات فى المقام الأول.

هذه التحديات ليست خيالًا؛ بل هى من صميم الواقع. ومع ما تتمتع به عملية ترتيب جدول الربع الثانى من قدرة، فلا هى ولا غيرها من عمليات تنظيم الوقت قادرة على تمكيننا من معرفة كل ما سيحدث مقدمًا أو وضعه تحت السيطرة. وإن كانت فكرتنا عن إدارة الوقت هى أن نشق طريقنا من خلال قائمة مواعيد و "أعمال" مجدولة مهما كلفنا الأمر، فنحن الذين نهيئ أنفسنا لإحباط لا

مفر منه. طبيعة معظم أيامنا تتجاوز هذا التطلع، إضافة إلى أننا سنفوت على أنفسنا بعض أفضل وأكثر أبعاد حياتنا ثراء. والفرص قائمة بنسبة كبيرة بأننا فى أوقات كثيرة جدًّا لن نضع الأشياء الأولى أولًا.

إن أى أسبوع أو يوم أو لحظة من حياتنا هى منطقة مجهولة. فأنت لم تعشها قبل الآن. فنحن نهبط من باراشوت فى منطقة غير معروفة، وبينما تمثل خريطة الطريق التى صنعناها عونًا كبيرًا لنا، إلا أن قدرتنا على التجول بشكل فعال تعتمد إلى حد كبير على جودة بوصلتك الداخلية، وقوة المواهب الأربع بما يجعل بإمكاننا اكتشاف الشمال الحقيقى وضبط أنفسنا عليه. ولهذا فإن هدف عملية ترتيب جدول الربع الثانى هو دفعنا إلى التمتع بالاستقامة فى لحظة اتخاذ القرار. ومهما عرض إلينا من منعطفات، ومهما وجدنا من طرق جديدة ظهرت بعد رسم خريطتنا. يمكننا الاعتماد على بوصلتنا الداخلية لإبقاء حركتنا فى الاتجاه الصحيح.

لحظة اتخاذ القرار

لحظة اتخاذ القرار هى لحظة الحقيقة. إنها محطة اختبار لشخصيتنا وقدرتنا. تدبر بعضًا من العوامل التى تؤثر علينا فى لحظة اتخاذ القرار:

- الطوارئ (الأشياء الضاغطة والتى اقترب موعدها)
- مرآة المجتمع (الأمور السارة والمحبوبة)
- تطلعاتنا الشخصية
- تطلعات الآخرين
- قيمنا العميقة (ما نشعر بأنه مهم على المدى البعيد)
- قيمنا التنفيذية (ما نريده على المدى القصير)
- البرمجة المسبقة
- وعينا الذاتى
- ضميرنا
- مطالبنا الأساسية
- رغباتنا

مع تأثير كل هذه العوامل علينا، يصبح من المهم أن نتذكر جيدًا أن لحظة اتخاذ القرار هى فقط - مجرد لحظة اتخاذ قرار. فسواء استجبنا بشكل تلقائى لواحد أو أكثر من هذه المؤثرات، أو مكنا الظروف أو الأشخاص الآخرين من التحكم فينا، أو استخدمنا مواهبنا البشرية لاتخاذ قرارات واعية موجهة من الضمير - فهو خيارنا فى النهاية.

هذا ما اكتشفه "فيكتور فرانكل" فى معسكرات الموت بألمانيا النازية:

> نحن الذين عشنا فى معسكرات الاعتقال نتذكر أولئك الرجال الذين كانوا يمرون بين الأكواخ يهدئون الآخرين، ويمنحونهم آخر قطعة خبز لديهم. ربما كانوا بأعداد قليلة، لكنهم كانوا كافين ليثبتوا أن بالإمكان انتزاع كل شيء من الرجل إلا شيئًا واحدًا: بقاء الحرية البشرية - أن تختار توجهك الخاص فى أى ظروف محيطة بك، وأن تختار أسلوبك الخاص بك.
>
> ودائمًا هناك طرق يمكن اتخاذها. كل يوم، وكل ساعة، تمنحنا الفرصة لاتخاذ قرار، قرار نتخذه بشأن ما إذا كنا سنستسلم لتلك القوى التى تهدد بسرقة حياتنا منا، وسرقة حريتنا الداخلية؛ وهو الذى يحدد ما إذا كنا سنجعل من أنفسنا ألعوبة للظرف أم لا...[1]

قد نجد من الملائم لنا أن نعيش مع الوهم بأن الظروف والناس هم المسئولون عن تحقيق المنزلة الرفيعة فى حياتنا، لكن الحقيقة هى أننا نحن المسئولون - مسئولون عن استجاباتنا - وقراراتنا. رغم أن بعضًا من هذه القرارات قد تكون حينئذ صغيرة وغير مهمة، كالنهيرات الجبلية الصغيرة التى تجتمع معًا لتشكل نهرًا عظيمًا، فإن هذه القرارات تجتمع معًا لتحركنا بقوة متزايدة لنواجه مصيرنا النهائى. وعبر الوقت تصبح خياراتنا عادات قلبية، وتصبح هذه العادات العامل الأكبر فى التأثير على وقتنا وتحقيق المنزلة الرفيعة فى حياتنا.

اتخاذ القرار المرتكز على المبادئ

جوهر الحياة المرتكز على المبادئ يتمثل فى الالتزام بالإصغاء إلى الضمير والعيش وفق ما يمليه. لماذا؟ لأنه من بين كل العوامل التى تؤثر علينا فى لحظة اتخاذ القرار، فإن هذا العامل هو الوحيد الذى يشير إلى الشمال الحقيقى. هذا هو العامل الوحيد الذى يقود بلا شك إلى تحقيق منزلة الحياة الرفيعة.

ولكى نوضح الفارق فى القرار المبنى على المبدأ، سنطلب منك القيام بتجربة. نطلب منك الإخلاص فى هذه التجربة لأن معايشتك لها ستغنى فهمك لجوهر هذا الفصل.

فكر للحظة فى علاقة على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لك، ولديك رغبة حقيقية فى تحسين تلك العلاقة. ربما تكون علاقتك مع زوجتك، أو والدك، أو طفلك، أو رئيس عملك، أو موظف لديك، أو صديق لك. وخلال هذا التدبر فى أمر العلاقة، حاول الاتصال بحياتك الداخلية العميقة واسأل نفسك هذا السؤال:

ما الشىء الذى يمكننى فعله ليحسن بشكل كبير من مستوى هذه العلاقة؟

هل واتتك إجابة محددة أثناء تفكيرك؟

هل تشعر أن فعلك لهذا الشىء سوف يحسن من حالة تلك العلاقة؟

وما أدراك؟

كلما طرحنا هذه الأسئلة، نجد لدى الغالبية من الأشخاص إحساسًا بشىء محدد يرون أن بإمكانهم فعله لإحداث الفارق. ويعلمون أنه سيحسن من مستوى العلاقة.

"وما يدريك؟".

"حسنًا، هذا على حد علمى فقط".

بالنسبة لمعظم الأشخاص، لم يجربوا هذا الإحساس فى هذه الظروف من قبل أو حتى أى ظروف أخرى. وليس من الضرورى الانتشار الصريح لفكرة مستقيمة. بل هو مجرد يقين وثقة داخليّين بالشىء "الصواب" الذى ينبغى فعله، وأن فعله سيؤدى إلى تحقيق المنزلة الرفيعة فى الحياة.

"هل الإجابة التى حصلت عليها متسقة مع مبادئ الشمال الحقيقى؟".

"نعم".

"هل هى فى مقدور استطاعتك؟".

"نعم".

"قد يكون الأمر شاقًا، لكن هل يمكنك القيام به؟".

"نعم".

يبدو أن هذا اليقين الداخلى يركز مباشرة على الشىء الأكثر تأثيرًا واعتمادًا على المبدأ فى تحسين حالة الحياة فى هذا الموقف الخاص. وهو ذات اليقين الداخلى الذى مررت به وأنت تضع قائمة مهامك، أو وأنت تضع جدول أعمالك الأسبوعى لأنشطتك.

والآن، ماذا لو أننا يومًا بعد يوم، ولحظة بعد لحظة، أصبحنا قادرين على الولوج إلى ذلك اليقين الداخلى؟ ماذا لو أنك اتخذت قراراتك وفق هذه الحكمة الداخلية بدلًا من اتخاذها معتمدًا على الشىء الطارئ أمامك، أو الضغط الاجتماعى، أو تطلعات الآخرين، أو تفادى الألم، أو النفعية، أو الضبط السريع. ماذا لو كنت قادرًا على تنفيذ تلك القرارات بفاعلية؟ هل سيصنع هذا فارقًا فى حياتك؟

"ستيفن" : منذ بضع سنوات، حاضرت مجموعة من طلاب الجامعة حول موضوع الإنصات والعيش فى تناغم مع صوت الضمير. خلال ذلك، قمنا بخوض تدريب شجعتهم فيه على الاتصال بحياتهم الداخلية العميقة والإنصات إلى صوت ضميرهم. " ما الذى يمكنك فعله لتكون طالبًا متميزًا؟ ما الذى يمكنك فعله لتكون ابنًا أو ابنة أفضل، أو زميل غرفة أفضل؟ ما الذى يمكنك فعله لتعيش حياتك باستقامة أكبر؟" .

وبعد قليل، أتتنى فتاة شابة وقالت لى: "كيف أعرف أننى أنصت إلى صوت ضميرى حقًا؟" . سؤالها هذا سأله كثيرون قبلها: "كيف أعرف أننى أستمع بحق إلى صوت ضميرى الداخلى العميق أم أنه صوت آخر – الضمير الاجتماعى، أو البرمجة المسبقة، أو تمنياتى؟" .

قلت لها: " حين كنا فى تدريب الإنصات هذا، هل شعرت بشىء ما؟" .

فردت قائلة: " نعم، شعرت. أدركت الكثير من الأشياء التى أحتاج إلى القيام بها لأكون شخصًا أفضل" .

" أنا أقترح عليك إذن أن تنسى سؤالك هذا. عليك فقط فعل تلك الأشياء التى خطرت لك. وأثناء ذلك، ستصبحين على دراية بذلك الصوت الداخلى وهو ما سيمنحك الإجابة عن سؤالك" .

راقبت تعبير وجهها. " أراك لم تعجبى بتلك الإجابة، أليس كذلك؟" .

فردت: "كلا" .

" ولماذا لم يعجبك" .

فتنهدت قائلة: "لم يعد لدىَّ عذر" .

وبعد عام، تحدثت فى الجامعة ذاتها عن موضوع آخر. وأتتنى الفتاة ذاتها بعد الحديث وعرفت نفسها لى مرة أخرى، وذكرتنى بالسؤال الذى سألتنى إياه العام الماضى. وحين تذكرت الموقف، سألتها: "وماذا حدث إذن؟" .

فردت قائلة: "لقد فعلت تلك الأشياء! لقد أخذتها على محمل الجد" .

" ما الذى فعلته؟" .

"لقد بدأت فى دراسة تراث الحكمة الكبير على نحو جدِّى. قمت بعقد مصالحات مع بعض الناس الذين اعتقدت ذات يوم أن بإمكانى نسيانهم لأننى لم أكن أحبهم. أصبحت أكثر تعاونًا فى المنزل، وأكثر فائدة. توقفت عن التسويف فى حياتى الدراسية. أدركت أننى أحمل أمانة فى دراستى، وأمانة تجاه عائلتى ودار عبادتى. حاولت أن أكون أكثر سعادة برفقة إخوتى وأخواتى. ولم أعد أرد بوقاحة وعدم احترام على والدىَّ. وأصبحت أقل عدوانية وغضبًا" . ثم توقفت للحظة ثم قالت: "إننى الآن أعرف بوضوح الفارق بين ذلك الصوت الداخلى وغيره من الأصوات العديدة فى الداخل والخارج" .

وبعد عدة سنوات، كنت أتحدث إلى مجموعة أخرى – فى ولاية أخرى تمامًا – فأتت إلىَّ مرة أخرى. سألتنى قائلة: "هل أنت مهتم بمعرفة المرحلة الثالثة؟" . أخبرتها بأننى أرغب فى معرفة ذلك. فقالت لى: "إننى لا أكاد أصدق الفارق الذى حل بحياتى بمجرد أن أدركت أن لدى مرشدًا داخليًا . إننى لدى إحساس موجه فى كل شىء أقوم به، وطالما بقى لدى الشعور بصدق هذا التوجيه، فإن كل شىء يبدو لى مترابطًا لتحقيق هذا الشىء" .

وهذا هو جوهر الحياة المرتكزة على المبادئ. إنه بناء قناة اتصال صريحة مع اليقين الداخلى العميق والتصرف باستقامة وفق هذا اليقين. إنه امتلاك الخاصية والقدرة على الإنصات لصوت الضمير والعيش وفقًا لهذا الصوت.

من الواضح أن هذا لا يعد "أسلوب إصلاح" سريعًا. وكما اكتشفت تلك الفتاة، فقد تكلفت جهدًا واستثمارًا هائلًا عبر الوقت لتصل إليه. فبقدر استطاعتنا على القيام ببذل المجهود، بقدر ما نجنى من ثمار حياة المنزلة الرفيعة التى تنتج عن حياة مرتكزة على المبدأ.

كيف يمكننا تحقيق هذا القرار؟

الغرض الجوهرى من عملية ترتيب جدول الربع الثانى هو زيادة الفترة الزمنية بين الحافز والاستجابة وزيادة قدرتنا على التصرف فيها باستقامة. ونحن نقوم بهذا أثناء وضعنا لقائمة مهام رئيسية. ونقوم به ونحن نضع جدول الأسبوع. ونتوقف بين الحافز والاستجابة لنقرر بشكل مسبق الاستجابة التى نشعر أنها تستقيم تمامًا مع المبادئ، والمطالب، والقدرات.

وبشكل يومى وفى كل لحظة نمر بها نزيد من قدرتنا على التصرف باستقامة مع إتقاننا لفعل الشىء ذاته - والقيام بوقفة بين الحافز والاستجابة. وخلال تلك الوقفة، تأتى الاستقامة حين نستخدم مواهبنا البشرية الأساسية لكى نتساءل بصدق، وننصت بدون عذر، ونتصرف بشجاعة.

١ . تساءل بصدق

التساؤل بصدق هو الفعل الجوهرى والعنصر الأساسى الذى نصبح من خلاله مرتكزين على المبدأ. إنه يعنى توجيه السؤال إلى ضميرنا، ليس انطلاقًا من الفضول، بل انطلاقًا من الالتزام بالعمل وفق ما تمليه علينا حكمة ضمائرنا.

التساؤل الصادق يعيد التأكيد على الخضوع للمبادئ، والإقرار بأن هناك مبادئ وأنها صاحبة الريادة. وهو يؤكد مواهبنا البشرية - أن لدينا وعيًا ذاتيًّا بحاجتنا للتساؤل، وضميرنا يوجهنا نحو الشمال الحقيقى، والإرادة المستقلة لكى نطبق القرار تطبيقًا عمليًّا، والتخيل الإبداعى لتنفيذ هذا القرار على أفضل نحو ممكن. إن التساؤل الصادق ينطوى على قابلية التعلم، والشجاعة، والثقة. إنه إشارة التأكيد على أن رغبتنا فى فعل الصواب أعظم بكثير من رغبتنا فى مجرد الفعل.

إن التصرف باستقامة لحظة اتخاذ القرار يبدأ بالتساؤل الصادق - على الرغم من تساؤلنا أثناء قيامنا بوضع قائمة مهام أو تحديد الأهداف على جدول الأعمال الأسبوعى. ونحن نواجه تحديات يومنا، نكون بحاجة لوضع سؤال رئيسى يدفعنا مباشرة نحو التركيز فى الإنصات لصوت ضميرنا والعيش

وفقًا لما يمليه. ولأنها تجربة شخصية للغاية، فإننا نخلص إلى أن الأشخاص يكونون أكثر تحفزًا حين يستخدمون فى هذا السؤال كلمات تكون الأكثر قدرة على التواصل فى لغتهم. من بين الأسئلة التى سألها بعض الناس وكان لها غاية بالنسبة لهم:

"ما أفضل استخدام لوقتى الآن؟".
"ما أكثر الأشياء أهمية الآن؟".
"ما غاية الحياة عندى؟".
"ما أصوب ما يمكننى فعله الآن؟".

ومع ذلك، فإن إنتاج السؤال لفظًا، لا بد له من أن يكون له منطلق من ضمير السائل. إضافة لذلك فإن هناك أسئلة أخرى يمكن أن تكون أسئلة مؤثرة فى لحظة اتخاذ القرار.

هل هذا فى استطاعتى؟
هل هذا فى بؤرة تركيزى؟
هل هناك حل بديل ثالث؟
ما المبادئ التى يمكن تطبيقها عمليًا هنا؟
ما أفضل وسيلة لتطبيقها؟

دعونا نتناول موقفًا من المواقف التى عرضناها فى بداية هذا الفصل لنرى كيف يساعدنا طرح هذه الأسئلة لكى نقوم بعملنا على نحو يتسق مع المبادئ.

هب أن موظفًا فتح قلبه لك وبدأ يشاركك الحديث بعمق قبل دقائق فقط من موعد محدد لاجتماع مهم. رد الفعل النمطى قد يكون الإحباط والقلق، والشعور بالوقوع فى ورطة، والتشتت فى العديد من الاتجاهات. قد تجد كذلك تخوفًا من وقوعك فى حرج مع القيادات الموجودة بالاجتماع إن لم تحضر. ورد الفعل التلقائى ربما يكون أن تنظر فى ساعتك وتقول: "أنا آسف حقًا، لكننى مضطر الآن للذهاب إلى اجتماع"، وتقوم بتوجيه الموظف إلى قسم شئون الموظفين بجفاء؟

لكن ما تكلفة قرار كهذا فيما يتعلق بولاء هذا الموظف وإبداعه؟ وفيما يتعلق بأولئك الذين سيحكى لهم هذا الموظف تجربته؟ وفيما يتعلق برصيد استقامتك الشخصى؟

افترض أنك أخذت نفسًا عميقًا وتوقفت.

ما الشىء الأكثر أهمية الآن؟

لست واثقًا من هذا الشىء. الأشخاص عادة أكثر أهمية من المواعيد، لكن هذا الموعد بالتحديد يتضمن أشخاصًا آخرين أيضًا.

هل يعد هذا فى استطاعتى؟

كلا الموقفين فى مقدور استطاعتك، وكلاهما يندرج فى إطار مهمتك وغاياتك.

ما المبادئ التى يمكن تطبيقها هنا؟

ربما تخطر ببالك تلك المبادئ المحددة أثناء تفكيرك فى هذا الموقف - فكن صادقًا ومنفتحًا. شارك أشخاصًا آخرين بالمشكلة وعالجوا المشكلة معًا. ربما تميل إلى أن تقول للموظف: "أنا أقدر تمام التقدير رغبتك فى مشاركتى بعض أدق همومك. هذا شىء بالغ الأهمية بالنسبة لى؛ حتى إننى أرغب فعلًا فى إيجاد موعد محدد لمحادثتك فيه ومساعدتك فى إيجاد حلول. لكن لدى شاغلًا آخر؛ لأننى ملتزم بموعد مع أشخاص آخرين بأن أكون معهم الآن، لكننى سأكون متاحًا لك بحلول الثالثة. فما رأيك بأن نلتقى معًا فى ذلك الوقت ونرى ما يمكننا فعله بهذا الخصوص؟".

أو لعلك عايشت تجربة أخرى. فلعل المبدأ الذى خطر إليك هو قيمة الفرد. فقد تطلب من الموظف الانتظار للحظات بينما تطلب من سكرتيرك أن يذهب إلى حيث ينعقد الاجتماع لتخبر من فيه وتوضح لهم أن ثمة أمرًا مهمًّا قد طرأ وأنك ستتأخر لنصف ساعة عن الاجتماع. أو أن تكلفه بأن يطلب تأخير عناصر أجندتك فى الاجتماع لتكون فى نهايته، أو ربما تطلب من أحد الشركاء أن يقوم بتمثيلك فى هذا الاجتماع.

أو لعلك عشت تجربة أخرى تمامًا، إذا أدركت خلال وقفتك أن الهموم التى يسردها الموظف ليست مندرجة تحت نطاق مسئوليتك المباشرة. وربما ترغب من ثم فى إحالة الموظف لمكتب مدير الموارد البشرية؛ حيث سيجد الحل المباشر هناك.

الشاهد هو أنك بدلًا من الاستجابة الميكانيكية المعتمدة على حاجاتك وما تراه من ضغوط الوقت، فإنك تقف وتفكر فى المبادئ وتتصل بضميرك على نحو يحفزك نحو وضع ما هو أولى أولًا فى لحظة الاختيار.

من المهم أن تدرك أن الحكمة هى تآلف - ترابط - الضمير والعقل. فى كثير من الأحيان يكون ما يرشدنا إليه الضمير هو الشىء المألوف أو "الفطرة السليمة"، والحكمة تتمثل فى شىء قرأناه، أو فكرنا فيه، أو عشناه؛ ولذا فهى جزء من الإطار الذهنى لدينا. وفى هذه الحالات، يرشدنا الضمير أو يدلنا على الاستخدام السليم للمعرفة.

فى أحيان أخرى، تطغى حكمة الضمير على حكمة العقل. فلا يكون لدينا معرفة أو خبرة مباشرة بفعل ما نشعر أن علينا فعله، لكننا على نحو ما ندرك صحته. ندرك أنه تصرف ناجح. ومع تعلمنا الإنصات إلى الضمير والعيش وفقًا لما يمليه، فإن كثيرًا مما يعلمنا إياه ينتقل عبر تجربتنا إلى الإطار الذهنى للمعرفة. فنتعلم تفسير الأمور بمنطقية لكن دون أن نتوه فى السبب وراء هذه الأمور. والحكمة تتمثل فى تعلمنا لكل ما نستطيع، لكن بيقين وتواضع لكى ندرك أننا لم نؤت من العلم كل شىء. وهذا هو سر أهمية الاستقامة فى اللحظة التى نتساءل فيها بصدق.

٢. *أنصت بدون أعذار*

حين نسمع همس ضميرنا للمرة الأولى، فإننا نفعل شيئًا من اثنين؛ إما أن نتناغم معه، أو نبدأ على الفور فى البحث عن مبرر، ونخبر أنفسنا "بأكاذيب عقلانية"؛ لاتخاذنا لقرار آخر.

إذا اتبعنا الخيار الأول، فإننا نشعر بالسلام النفسى. ونضبط أنفسنا بشكل أكبر مع الشمال الحقيقى. ونطور قدرتنا على تمييز ذلك الصوت الداخلى وكذلك تطوير فاعليتنا الشخصية.

أما إذا اتبعنا الخيار الثانى، فإننا نشعر بالقلق. ونبدأ بتبرير قرارنا، وهذا التبرير غالبًا ما يكون مبنيًا على عوامل خارجية مثل الأشخاص أو الظروف. ونبدأ بشكل نمطى فى إلقاء اللوم واتهام الآخرين. وربما يشعرون بعدم الانسجام الذى لدينا ويستجيبون على النحو نفسه، محدثين تآزرًا سلبيًا يسميه الدكتور "تيرى وارنر" تواطؤا، حيث يتصرف كل منا على نحو يثير لدى الآخر السلوك السلبى ذاته الذى يصبح عذرًا لنا.[٢]

افترض، مثلًا، أنك أتيت المنزل متعبًا بعد يوم من العمل. وكنت مستعدًا للاسترخاء وتتطلع لقضاء المساء فى مشاهدة فيلم فيديو أجَّرته، وأنت فى طريقك إلى المنزل. لكن على العشاء، شعرت بأن ابنك المراهق يعانى من صراع داخلى وأن شعورًا بوخز الضمير يخبرك بأن أفضل استغلال لوقتك هو أن تعيد ترتيب خططك لكى تقضى معه وقتًا خاصًا هذه الليلة.

والخلاصة أنك لا تريد ذلك. أنت لا تعترف لنفسك بهذا. أنت تحب ولدك بحق. وتتمنى له أن يكون بأفضل حال. لكنك متعب للغاية. وكنت تتطلع إلى مشاهدة هذا الفيديو ولبعض الوقت من الاسترخاء. فعلى أية حال، أنت تستحق ذلك. فأنت تعمل يومك كله لتوفر له القوت. فقد قضيت عشر ساعات من العمل فى التنقل، والتعامل مع منافسات ومناورات داخل العمل، وأنت فى ذلك تصارع مشكلات صعبة وتحديات شخصية حادة، وتكدح لضبط الميزانيات والتقارير، وتعمل مع عملاء متوترين وموردين محبطين - وهذا كله لكى توفر له بعضًا من أكثر ما يحب فى حياته. وكل ما تريده ساعتان لنفسك فقط - مجرد ساعتين تشاهد فيهما هذا الفيلم الذى أجلت رؤيته لشهور لانشغالك الشديد.

ومن ثم فقد اندفعت نحو وسيلة معالجة سريعة وأنت على طاولة العشاء.

"أوه، لا أراك على مايرام؟".

فيتطلع إليك ليرى ما إن كنت جادًا فى السؤال. ولا يجدك كذلك. فيرد عليك قائلًا: *"كلا، أنا بخير"*.

"إذن، فأحوالك فى المدرسة على مايرام؟ والواجبات كذلك؟ وأخبارك العاطفية؟".

"نعم، كل شىء على ما يرام".

"هل تعمل لتحصيل الدرجات؟ المنحة الدراسية مهمة كما تعلم".

" نعم أعلم" . ثم نهض عن الطاولة وجذب سترته من على ظهر الكرسى.

" هل ستخرج؟" .

" نعم" .

" إلى أين؟" .

" سأتجول فى الأنحاء لا أكثر" .

" متى ستعود؟" .

" متأخرًا" .

" عندك مدرسة غدًا. ينبغى أن تكون فى المنزل بحلول العاشرة والنصف. اتفقنا؟" .

" اتفقنا" .

وهو فى طريقه للمغادرة، ناديته: " أوه، تعلم أنك إن كنت تواجه مشكلة فأنا مستعد لسماعك" .

فرد قائلا: " نعم أعرف" .

" فأنت تريد الحديث إذن؟"

" كلا، أنا أريد الخروج الآن" .

" ألن تتكلم أبدًا؟ كل إجاباتك مقتضبة. لقد أصبح من المستحيل التحاور معك؟" .

فغمغم قائلًا: " صحيح، فليس من السهل أن تعيش هادئ البال مع نفسك!" .

" أنت تعتقد أن المراهق لا يكاد يفتح فمه ويقول قولًا صوابًا ولو على فترات!" .

ومع صفق الباب الزجاجى من خلفه، أخذت طريقك نحو كرسيك المريح، وأنت تغمغم بكلام عن المراهقين وصعوبة التواصل معهم وصعوبة أن تكون أبًا فى هذه الأيام. لقد حاولت الحديث معه! إنه فقط مثل الموتى الذين لا ينطقون. ويرفض أى محاولة للتواصل.

حسنًا، المراهقون غريبو الأطوار على أية حال، أليس كذلك؟ لقد سوغت الأمر بعقلك، وجلست تشاهد الفيديو. وخلال بضع دقائق بدأ عدم الارتياح المتخلف بداخلك يتلاشى وأنت تندمج فى شريطك.

فى غضون هذا، تزداد معاناة ولدك أكثر. فهو يشعر بأنه يلام ويتهم بالفشل فى القدرة على التواصل، فمشكلاته إذن تتضاعف وتتعقد. فقد شعر بسوء أكبر مما كان عليه وليس لديه من يتحدث إليه.

بمرور الوقت، تزداد تكلفة هذه الانسحابات. ومرة بعد أخرى، ترتفع حوائط من التبرير لتحيط بضميرك. ويبنى ولدك حوائطه الخاصة حول ضميره لكى يحمى مشاعره الرقيقة وحاجاته العميقة. ويصبح التواصل ظاهريًّا، ومتوترًا، وسريعًا ما ينزلق إلى اللوم والاتهام بغية الوصول إلى تبرير السلوك. وتعيش فى شبكة معقدة من عدم الارتياح والألم التى أحدثها عدم الإنصات للهمسة الأولى لصوت ضميرك والتصرف باتساق معها.

نحن نتسبب فى إحداث الإرهاق لأنفسنا بسبب التوتر وعواقب عدم الانسجام الداخلى - ألا نفعل ما نشعر بأن علينا فعله - أكثر بكثير مما يفعله العمل الجاد المتواصل. وحين نسعى للهروب من التوتر بملء حياتنا بأنشطة الربع الثالث التى حاولنا إقناع أنفسنا بأهميتها أو بالمسارعة إلى أعمال الربع الرابع، فإننا لا نحدث سوى المزيد من التوتر. والحقيقة أن كثيرًا مما نسميه إحباطات "إدارة الوقت" - الشعور بالانزعاج والضغط والتورط فى مآزق - هى فى الأساس مشكلات عدم الانسجام الداخلى.

حتى فيما يتعلق بتوتر اللحظة الحالية، يبدو أن التعايش مع الأسئلة يكون أيسر بكثير من التعايش مع الإجابات. وطالما أن لدينا أسئلة، وشكًّا، ونوعًا من أنواع الصراع، فنحن لسنا مسئولين عن القيام بفعل أى شىء؛ ولسنا مسئولين عن النتائج. ولذا فإننا نبقى أيامًا، وأسابيع، وشهورًا، وسنوات نرتع فى كم هائل من الأكاذيب المنطقية التى اختلقناها لكى نتفادى القيام بأفعال بسيطة كانت كفيلة بتحقيق التناغم مع القوانين المسئولة عن تحقيق المنزلة الرفيعة فى الحياة.

ومفتاح الحل إلى التصرف باستقامة يتمثل ببساطة فى التوقف عن التلاعب. تعلم الإنصات - للضمير أيضًا، كما للاستجابة. فى اللحظة التى تسمع نفسك تقول: "نعم، ولكن" غيرها لتكون، "نعم، وكذا". فلا عقلانية، ولا تبرير. قم بالأمر فحسب. انظر إلى كل خطاب من ضميرك باعتباره دعوة لإحداث درجة

اتساق أعظم مع قوانين الحياة الأساسية. فأنصت ثم استجب... وهكذا أنصت، ثم استجب.

٣. تصرَّف بشجاعة

من السهل أن تعتقد أن "الشجاعة" تتعلق بتلك الأحداث الدرامية غير العادية كحمل رسالة عبر خطوط العدو، أو معايشة مرض مميت، أو اقتحام منزل يحترق من أجل إنقاذ طفل. لكن أحد أعظم أعمال الشجاعة تقع فى تلك اللحظة الواقعة بين الحافز والاستجابة خلال اتخاذنا لقراراتنا كل يوم.

إن الأمر يحتاج قدرًا هائلًا من الشجاعة لكى تكون شخصًا يحدث تغييرًا، ولكى تتوقف عن نقل النزعات والميول السلبية التى تنشأ نتيجة اختلاف الأجيال مثل سوء المعاملة، وأن نقرر التصرف وفق مبادئ الكرامة الإنسانية والاحترام. فأنت بحاجة إلى الشجاعة لتكون أمينًا مع نفسك، وأن تختبر دوافعك الحقيقية، وأن تتخلى عن الأعذار والتبريرات التى تحول بينك وبين أن تعيش متسقًا مع ذاتك. وتحتاج إلى الشجاعة لكى تعيش حياة تعتمد على المبدأ، مع علمك بأن القرارات التى ستتخذها قد لا تكون مألوفة أو محل تفهم من قبل الآخرين. وتحتاج إلى الشجاعة لكى تدرك أنك أعظم قدرًا من أهوائك، وأعظم من أفكارك، وأنك قادر على السيطرة عليهما.

"ريبيكا": ذات مرة قررت حضور دورة دراسية تستمر أسبوعًا. كان لدىَّ تصور واضح لما أود إنجازه من هذه الدورة – خاصة فيما يتعلق بأهداف الربع الثانى، الشخصية التى خططت للعمل عليها بين جلسات الدورة وبعدها.

لكننى دخلت فى صراع مع ذاتى من اليوم الأول فى هذه الدورة حين طلب منى القيام بأعمال التنسيق لبعض أنشطة للمشاركين فى الدورة خلال فترة انعقادها. وفى أعماقى، أجد الإسهام فى نجاح الآخرين فى هذا المؤتمر من خلال تحملى لتلك المسئولية أمرًا يتسق مع قيمى ومبادئى. وكلما فكرت فى الأمر، ازداد شعورى بأنه شىء يتوجب علىَّ فعله. لكننى فى الوقت ذاته شعرت بإحباط شديد؛ لأن التجربة سوف تصبح مختلفة تمامًا عما خططت له وتوقعته.

قبلت المسئولية... لكننى وجدت نفسى تحت وطأة ضغط وقلق عظيمين، أقوم بعملى بشكل سريع متنقلاً من شىء إلى آخر، محاولة تلبية كل حاجات الآخرين، مع

مزيد من الشعور بالإحباط؛ لأننى لا أستطيع توفير الوقت للقيام بما خططت للقيام به.

وفى وسط هذه المشاعر السلبية، أذكر لحظة واحدة معينة، حين توقفت وقلت لنفسى: "مهلًا! لست فى حاجة لن أعيش بهذا الإحباط. لقد اتخذت قرارى بفعل ما شعرت أن علىَّ فعله، لكن هذا لا يعنى أن أعانى كل هذا القدر من القلق والتوتر. يمكننى أن أقرر بشكل مختلف".

أخذت نفسًا عميقًا وقررت أن أختار استجابتى الخاصة تجاه الموقف. وعقدت العزم على تبديد كل هذا التوتر، والقلق بشأن الضغط الخارج، والقلق بشأن ما لم يتم إنجازه. وفى عقلى، جعلت أقول: "إننى أقرر بشكل مختلف! إننى أقرر بشكل مختلف!".

وأنا واقفة على حالى تلك، شعرت بأن كل المشاعر السلبية والإحباط الذى كان لدى قد تبدد. وبوضع هذه الأشياء موضعها الصحيح، شعرت بعزم شديد على مواجهة تحدياتى بكل شجاعة، أن أفعل ما يمكننى فعله نحو تلك الأشياء التى أشعر أن علىَّ أن أفعل شيئًا إزاءها، وأن أصرف من ذهنى ما سواها.

لم يكن هذا قرارًا اتخذته لمرة واحدة. كان علىَّ مراجعته مرات عديدة خلال الأسبوع وأنا أشعر بانخفاض حدة القلق والضغوط - وقد كان من اليسير جدًّا الغرق داخلها! لكننى توقفت فى كل مرة وقلت: "إننى قررت قرارًا مختلفًا!" وكلما فعلت ذلك تحفزت بشكل أكبر.

لوهلة، وجدت أن من العجرفة أن أسمى تلك التصرفات الصغيرة شجاعة. لكنى كلما فكرت فى الأمر، وجدت الأمر يتطلب شجاعة كبيرة لفعل ما نشعر أن علينا فعله فى لحظة اتخاذ القرار - وأن نتخلص من جميع الأسباب، والمسوغات الذهنية، والمبررات، والتفكير بأسلوب "أتمنى لو كان الأمر كذا" الذى يهدد بقهر شعورنا بالطمأنينة مع هذا القرار.

حين أسترجع الأمر، أجد أننى لو كنت قد رفضت هذه المهمة، لكنت شعرت بعدم الارتياح والازدواجية طوال الأسبوع. فكما اتضح لى كانت التجربة مرضية، ومحفزة، ومجددة للنشاط أكثر بكثير مما تصورت.

قال "إيمرسون": "ذلك الذى نصرٌّ على فعله، هو ذلك الذى يصبح أيسر فى فعله، ليس لأن طبيعة الشىء قد تغيرت؛ بل لأن قدرتنا على فعله زادت".[٣] وحين نتعلم أن نتساءل بصدق، ونستمع بدون عذر، ونتصرف بشجاعة، فإننا نبنى قدرتنا على عيش حياة الارتكاز على المبدأ.

بمرور الوقت، يصبح الإنصات إلى الضمير والعيش وفق توجيهه عادة قلبية راسخة. وبدلاً من العيش مع التبريرات، أو الخوف، أو الشعور بالذنب، أو الإحباط، فإننا نعيش مع يقين داخلى بأننا نضع الأمور الأولى أولًا فى كل يوم وفى كل ساعة. إن الشعور الحقيقى بالذنب (ليس الذنب الاجتماعى، أو الذى برمجنا عليه) يصبح هو معلمنا وصديقنا. ويصبح مثل جهاز التوجيه الذى يرسل الإشارات حين تنحرف الطائرة عن مسارها، فهو يحذرنا حين تنحرف حياتنا عن مسار مبادئ الشمال الحقيقى التى تصنع جودة حياتنا. وتصبح الأخطاء كذلك معلمًا لنا. وتصبح الحياة مسارًا تصاعديًّا من النماء ونحن نواصل تعلمنا عن الشمال الحقيقى.

تثقيف الضمير

إن تثقيف الضمير مكمل أساسى فى عملية تثقيف العقل. وهذه كلمات عالم التربية الأمريكى "جون سلون ديكى" معبرًا عن ذلك:

> غاية التربية أن يصبح الرجل كيانًا متكاملًا، على كلا المستويين كفاءة وضميرًا. لأن بناء قوة الكفاءة بدون بناء اتجاه مواز لترشيد استخدام هذه القوة يعد تربية غير سديدة. فضلاً عن أن الكفاءة فى النهاية سوف تنفصم عن الضمير.[٤]

إن تربية الضمير هى عملية تعزيز وتنمية الحكمة الداخلية. حيث نتعلم استخدام مواهبنا الأربع جميعها على نحو متآزر لكى نتصرف باستقامة لحظة اتخاذ القرار.

وعملية ترتيب جدول الربع الثانى تساعد على تنمية الحكمة الداخلية فى عدة وسائل مهمة:

- إن أفضل استخدامات الفترة الزمنية بين الحافز والاستجابة، هى قيامنا بوضع قائمة المهام الشخصية. هذه القائمة تكون الأساس الذى ينتج عنه كل قرار نتخذه.
- يمنحنا ترتيب الجدول الأسبوعى الفرصة للاتصال بالصورة الكلية لحقيقة اللحظة الحالية بالإضافة إلى الرؤية المستقبلية التى تجعل "الأهمية" فى بؤرة التركيز لحظة اتخاذ القرار.
- يساعدنا التقييم النهائى لكل أسبوع على أن نرى الوقت دائرة تعلم ونماء متصلة وليس سلسلة من النقاط الزمنية المستقيمة. إنه يدفعنا للتعلم من حياتنا، وزيادة تمييز القرارات التى نتخذها.
- يزيد شحذ همة أدائنا من تميز قراراتنا؛ حيث يوفر التجديد لكل أبعادنا البشرية الأربعة، كما هو موضح فيما سيلى:

البعد المادى

تؤكد الأبحاث على الآثار السلبية القوية للإرهاق البدنى والإعياء على عملية اتخاذ القرار بفاعلية. وكما قال "فينس لومباردى" : "التعب يجعلنا جبناء".[٥] حين نكون متعبين أو مرضى، فإننا غالبًا ما نميل إلى البقاء فى موضع رد الفعل. إضافة إلى أن سوء استخدام المواد الكيميائية – مثل: المخدرات والكحول – يمكن أن يمحو بشكل كامل الفترة الزمنية بين الحافز والاستجابة.

وشحذ همة الأداء بدنيًّا – ممارسة الرياضة، وتناول الطعام المناسب، وأخذ أقساط مناسبة من الراحة، وتلافى تناول المواد الضارة، والخضوع لفحوص بدنية دورية – هو شىء يزيد بشكل كبير من قدرتنا على اتخاذ قرارات صائبة فى لحظة اتخاذ القرار. ويزيد كذلك من قراراتنا؛ حيث تصبح صحتنا الجيدة موردًا لنا يمكننا من فعل الكثير. إن جسدنا أمانة أساسية؛ إنه الأداة التى من خلالها نعمل على إنجاز مواضع الأمانات والمسئوليات الأخرى.

البعد العقلى

يمنحنا التجديد الذهنى معرفة متكاملة ورؤية مستقبلية فى لحظات صنع القرار. تأمل مثلًا قيمة المراجعة التى قام بها "ستيفن" لتراث النجاح فى أمريكا عبر المائتى العام السابقة.[٦] إن ذلك التراث ساعة أن تمت المراجعة وعلى

مدار الخمسين سنة الماضية كان انعكاسًا فى الأساس لما يعرف بعلم الأخلاقيات الشخصية - المعالجة السريعة، والتركيز السطحى على الصورة الاجتماعية الذى يصور "النجاح" باعتباره شيئًا يتعلق فقط بالشخصية والأسلوب. إن هذا التصور خلق منهجًا خادعًا للنجاح لا يمكنه أبدًا أن يدفعنا لتحقيق نتائج الحياة المتميزة طويلة المدى.

لكن بتجاوز هذا المنهج المحدود، يمكننا أن ندرك أنه قبل تراث علم الأخلاقيات الشخصية كان هناك تراث آخر دام لمائة وخمسين سنة اعتمد هذا التراث على قانون السمات الشخصية، والذى يقول: إن أهم مكونات النجاح هى أشياء مثل: الصدق، والاستقامة، والتواضع، والإخلاص، والعدل، والصبر، والشجاعة. ويعكس قانون السمات الشخصية حكمة آلاف السنين فى حضارات أخرى أقرت بهذه المبادئ الحاكمة فى حصول النجاح. وما يثير الانتباه هو أن من بين أكثر العبارات ترديدًا فى أدبيات إدارة الوقت عبارة "الوقت هو الحياة". وعلى الرغم من أن هذه الأدبيات مليئة بالوسائل والأساليب، تتلاشى بعيدًا فكرة السمات الشخصية.

ونحن فى دراستنا للحضارات عبر الزمن، نكتشف النتائج فى حياة الناس والمجتمعات الذين عاشوا وفق مبادئ الشمال الحقيقى... وأولئك الذين لم يعيشوا بها. ونعود مرة أخرى إلى مقطع الفيديو الخاص بالبرتقالة - تحدث الصورة شديدة القرب ارتباكًا، وتشتتًا؛ لكن بالتراجع إلى الخلف قليلًا، تمكننا عدسة الرؤية الطبيعية من رؤية الأشياء بزاوية الرؤية الطبيعية. وهذه الرؤية - الوعى بتأثير البيئة التى تجذبنا بعيدًا عن الشمال الحقيقى - تحدث فارقًا هائلًا فى الطريقة التى نتخذ بها قراراتنا من وقت لآخر فيما يتعلق بطريقة استغلالنا لأوقاتنا.

- هل سأسعى إلى حلول الضبط السريع حتى أتمكن من إنجاز أكبر قدر ممكن الآن... أم سآخذ وقتًا لاستثماره فى هذه العلاقة وأحقق أمورًا أكثر أهمية على المدى البعيد؟
- هل سأشبع حاجتى الاجتماعية إشباعًا وهميًا بالاعتراف بمواطن ضعف رئيس العمل لموظف آخر... أم أننى سأعزز علاقاتى الجيدة

بالبقاء وفيًّا لمن هم غير حاضرين والحديث بمواطن الاختلاف وجهًا لوجه؟

- هل سأقول: "نعم" بشكل تلقائى حين يطلب من المدير العمل فى العطلة الأسبوعية... أم أننى سأبحث عن حل البديل الثالث الذى يلبى حاجته وحاجتى أيضًا؟
- هل سأندفع بإصرار للأمام للعمل على المشروع المستقل الذى خططت له... أم أننى سأتحين فرصة ما لتحسين ميزة الحياة لشخص آخر وحياتى أيضًا من خلال تقديمى المساعدة فى حل مشكلة؟

إن التجديد الذهنى القيم يمكننا من تجاوز التصور المحدود لبيئتنا فى لحظات اتخاذ القرار، ويبقى أذهاننا على يقظتها ووضوحها وتدريبها لتكون جاهزة للاستخدام فى أى وقت.

البعد الروحانى

التجديد فى البعد الروحى يعزز الشعور بالقيمة والغاية الغالبة التى تؤثر بشكل كبير على قراراتنا التى نتخذها فى كل يوم. وأحد أهم العناصر فى تراث الحكمة العامة هو أن حياة الفرد جزء من إطار أعظم. وسواء رأى الناس هذا الإطار متمثلًا فى الحياة بعد الموت، أو تكرار دورة الحياة، أو التراث الذى يبقى عبر الأجيال، فإن إدراكنا للصورة الكلية يجعل لتحديات حياتنا اليومية الجزئية إطارًا سياقيًّا ذا مغزى.

وكما أوضح عالم النفس "ديفيد مايرز" فى كتابه *The Pursuit of Happiness*، فإن الدراسات المتعاقبة تظهر أن أولئك الذين يملكون هذه الرؤية الكلية فى حياتهم هم أكثر سعادة ورضا، وتعاونًا. وأوضح أنه على عكس ما يعتقد الناس، أن وجود شكل ما من الاعتقاد الدينى أو الاعتقاد فى قيمة الحياة هو سمة للأشخاص الأكثر سعادة، وأن أولئك الذين ينخرطون فى النشاط الدينى إلى حد القيام بتقديم إسهامات مالية هم أكثر إسهامًا بكثير من غيرهم فى غير ذلك من الأعمال الخيرية.

والوعى الدينى، على ما يبدو، يشكل غاية أكبر بكثير من مجرد تطوير العالم الصغير الخاص بالفرد. فهو يعزز لدى الشخص الاعتقاد بأن مواهبه وثرواته هى مِنَحٌ لم يكتسبها هو؛ ولذا فهو أمين عليها.[٧]

لكن "مايرز" يذكر أيضًا أن كثيرًا ممن تم إجراء استطلاع رأى لهم بالولايات المتحدة ممن لا يعتبرون أنفسهم "متدينين"يقضون وقتًا كبيرًا فى التأمل والبحث عن غاية لحياتهم. فمع إدراك الناس لعواقب الحياة وفق وهم النموذج الذاتى فى التركيز، والاستهلاكى فى التوجه، والمادى فى الترتيب، فإن العديد منهم بدأ النظر فى حياته بشكل أعمق والبحث عن طرق للتعاون تأتى بتغيير فى النتائج.

إن الأنشطة التجديدية فى البعد الروحى - التأمل، والصلاة، والنشاط الدينى الرسمى، وخدمة الغير، ودراسة موروث الحكمة والكتب المقدسة، وتذكُّر ومراجعة قائمة المهام الشخصية - كلها أنشطة تعزز إطار الصورة الكلية والتركيز على الشمال الحقيقى. وهذا التجديد يلعب دورًا حيويًّا فى تربية الضمير. إنه الأساس لاتخاذ القرار فيما يتعلق بـ "الأولويات"فى حياتنا. وهو الذى يمنحنا المثير والقوة لكى نؤخر ما هو أقل أهمية وراء ما هو أعظم أهمية. إنه يدفعنا إلى التغلب على مؤثرات الأشياء الطارئة، ويمنحنا التوفيق، والرضا المباشر لحظة اتخاذ القرار.

البعد الاجتماعى

مع اتجاهنا نحو القسم الثالث، تآزر الترابط، سوف نلقى نظرة أعمق على هذا البعد. لكن العلاقة الحيوية التى نحتاج إلى بنائها فى هذه المرحلة هى حول مدى تأثير علاقتنا بأنفسنا على علاقاتنا بالآخرين، ومدى أهمية ذلك على تربية الضمير.

"ريبيكا" : أذكر حدثًا وقع منذ سنوات أيقظنى على وعى مزلزل بعواقب التعدى على الضمير. فى ذلك الوقت، كنت أستعد لأن أصبح كاتبة فى وقت كنت فيه أمًّا شابة - كنت مشغولة جدًّا بأطفالى فى سن ما دون الدراسة، وأعانى من بعض المشكلات الصحية وغيرها من الهموم الأخرى. ذات يوم ذهبت إلى متجر كتب، وهناك وجدت على أحد الأرفف كتابًا كتبته امرأة أعرفها وكانت صديقة لى منذ سنوات من قبل.

تحولت مشاعرى سريعًا من الدهشة إلى عدم التصديق. كيف استطاعت أن تؤلف كتابًا؟ فهى منشغلة تمامًا بحياتها العامة فضلاً عن أن لها أسرة عليها رعايتها. فمن أين جاءت بالوقت الكافى لإنجاز شىء كهذا؟

وكلما ازدادت مطالعتى فى الكتاب، وجدتنى أكثر إيجادًا للأعذار والمبررات. "ربما وظفت جليسة أطفال لترعى أطفالها. لا بد أنهم ينعمون فى المال. ولا بد أنهم يخرجون كل ليلة لتناول الطعام فلا حاجة لديها للاهتمام بأمر العشاء. وهى تتمتع بطاقة عظيمة – فلعلها لم تمرض فى حياتها قط. فلا سبيل لها بإنتاج ذلك الكتاب لو واجهتها تلك التحديات التى هى لدىَّ".

وبينما كانت تتوالى أفكارى، بدأت أفكر فى أمور أخرى لم يكن لدى وقت لها من قبل. وفجأة، بدا وكأن كل كتاب على هذا الرف بدأ يصرخ قائلًا: "لماذا لا تقرئينى؟" وسريعًا شعرت بأنى بائسة، وغير قادرة، ومنخدعة، ومحبطة. بدأت أشعر بالغضب من صديقتى "المثالية" وبالغضب من الناس والظروف التى وجدت أنها مسئولة عن موقفى هذا.

ذهبت إلى سيارتى وجلست فيها بضع دقائق فى تفكير محض. كانت تجربة صادمة لى؛ لأن رد فعلى بدا وكأنه خارج نطاق شخصيتى. فلطالما كنت أشعر بالسعادة لنجاحات وإنجازات الآخرين.

ومن أعماقى كنت أعلم أن رد فعلى لم يكن فى موضعه الصحيح. وعلمت أنه لا بد أن هناك سببًا خفيًّا وراء شعورى ذاك؛ ولذا فإننى قررت استبيان الأمر كله. حاولت صرف كل ردود الأفعال السلبية، والاستنكارية، والغاضبة والنظر بصدق فى ضميرى.

لقد حظيت بإحدى تلك اللحظات الرائعة الجارحة التى كشفت لى فجأة كل شىء على حقيقته. لم أكن حقيقة غاضبة من صديقتى. فهى ببساطة فعلت فى حياتها بعض الأشياء التى لم أقم بها أنا ... بعض الأشياء التى أدركت أن علىَّ فعلها. لقد كنت أرى إنجازاتها مرآة لضعفى. وبرؤية نفسى فى هذه المرآة سخطت على الصورة المنعكسة أمامى.

كنت أعلم أنها أم عظيمة. والأمومة كانت تحديًا بالنسبة لى، ولقد كنت أرى صبرها الهائل وتوجهها الإيجابى هزيمة لما شعرت بأنه كان قلة حيلة منى. لقد أدارت وقتها فى القيام بأعمال قيمة وخلاقة خارج البيت. كنت أعلم أننى كذلك أمتلك موهبة الكتابة،

لكننى ببساطة لا أتمتع بالكفاءة الكاملة فى مسئولياتى الأخرى لكى أجد الوقت لتنمية تلك الموهبة.

وكنت أفترض أن لديها رخاء ماليًّا لأننى شعرت بأننى مقيدة لضعفى فى إدارة المال، فبعض القرارات الخاطئة فى بداية زواجنا أوقعتنا فى ربقة الدين. وشعرت أن هذا القيد قد منعنى من فعل أشياء كثيرة أردت القيام بها فى حياتى.

وكانت صديقتى فى صحة جيدة، لكن لم تكن تلك مشكلة. المشكلة هى فى أننى كنت أدرك أن علىَّ ممارسة الرياضة بشكل منتظم... لكنى لم أكن أفعل.

لو أننى كنت أفعل فى حياتى ما كان يتوجب علىَّ فعله، ما كنت لأشعر أبدًا بتلك المشاعر التى واتتنى، ولكان نجاح صديقتى مصدر السعادة التى ينبغى أن يكون هو مصدرى.

كنت أعلم أنه ليس بمجرد فرقعة أصابعى أجد أن كل شىء قد تغير فجأة فى حياتى. لكن - على الأقل - أدركت أن جذر المشكلة هو أننى لم أضع الأمور الأولى أولًا. وهو الشىء الذى يمكننى التحرك بشأنه.

يقول "إيمرسون": "ربما لا يدرك الناس بأن رأيهم فى العالم هو كذلك اعتراف بطبيعة شخصيتهم".[٨] وأحد أفضل الأساليب لتربية ضمائرنا يتمثل فى البحث عن تفاعلاتنا مع الآخرين؛ لأن علاقاتنا بالآخرين هى فى الأساس انعكاس لطبيعة علاقتنا مع ذواتنا.

حين لا ننصت إلى صوت ضميرنا ولا نعيش وفق ما يمليه، فإننا نميل إلى لوم الآخرين واتهامهم فى محاولة لتبرير حالة عدم الانسجام الداخلية لدينا. وإذا كنا لا نملك إحساسًا بالمهمة والمبادئ لنقيِّم أنفسنا وفقًا لها، فإننا نقيِّم الآخرين بدلاً من تقييم إمكاناتنا، فيسيطر علينا أسلوب المقارنة وعقلية الفوز والخسارة. ويصبح لدينا الشعور بالأنانية وحب الذات. ونجعل دوافعنا متوقفة على أفعال الآخرين. وننظر إلى مواطن قوتهم وضعفهم من حيث تأثيرها علينا. ونمكن مواطن ضعفهم من السيطرة علينا.

حين نجد أسرة، أو مجموعة عمل، أو مؤسسة، أو مجتمعًا ينخرط فى اللوم والاتهام وإفشاء أخطاء الآخرين، فهذا مؤشر واضح على أن هؤلاء الناس لا يعيشون فى تناغم مع صوت ضميرهم الداخلى. فهم فى معظم الأحوال

منغمسون فى وهم مد يد العون. فالمشكلة فى "مكان ما" وأن شخصًا ما فى مكان ما سوف يأتى ليحلها.

وكما تقول الحكمة: "أبق ضميرك فى تمام نشاطه، فمنه تخرج كل المسائل الكبرى". ومع انتقالنا فى هذا الكتاب للحديث عن حقيقة الترابط فإن أهم شىء يتوجب علينا استخلاصه هو الوعى القوى لتأثير استقامتنا فى تعاملنا مع الآخرين.

الثمار التى نجنيها من العيش وفق ما يمليه الضمير

الناس الذين ينصتون إلى صوت الضمير ويعيشون به لا يتملكهم الشعور بالرضا الزائف من إدمان الطوارئ ، أو إسعاد الآخرين، أو تحصيل شعورهم بالأمن من انشغالهم بالعمل طوال النهار، فهم على العكس يشعرون بإشباع عميق – حتى وسط الصعوبات والتحديات – ويذهبون إلى فراشهم ليلاً وهم على ثقة من أنهم قد فعلوا أهم ما يمكنهم فعله فى ذلك اليوم. إنهم يعيشون حالة عميقة من الرضا ومنزلة الحياة الرفيعة. إنهم لا يضيعون وقتًا فى التبرير، ومحاربة أنفسهم، ولوم واتهام الآخرين أو الظروف الخارجية للموقف الذى حل بهم. إن لديهم إحساسًا أقرب للقداسة بأنهم أمناء على أدوارهم – إحساسًا بأنهم مسئولون عن الإسهام بقدر ما فى تحقيق المنزلة الرفيعة لحياة الآخرين. إنهم أقوياء فى اللحظات الصعبة. ويمتلكون رصيدًا عاليًا فى حساب الاستقامة الشخصى.

المدهش فى هذا أنه مع كل النتائج السلبية لتدنيس الضمير فإننا أحيانًا ما نقدم على هذا.

"ستيفن" : مؤخرًا، وحين كنت أستقل سيارة أجرة فى إحدى المدن الكندية الكبرى، قال الحمال لسائق التاكسى: "" الدكتور كوفى" يريد الذهاب إلى المطار" . وحينها ظن السائق أننى طبيب بشرى وأخذ يحكى لى عن كل مشكلاته الصحية. حاولت أن أوضح له أننى لست الدكتور الذى يتصور، لكن لغته الإنجليزية كانت محدودة ولم يفهمنى. فظللت أستمع إليه وحسب.

وكلما أفاض فى وصف مشكلاته، زادت قناعتى بأن المشكلات التى يصفها هى فى الأساس تتعلق بافتقاده للاستقامة. كان يعيش حياة مزدوجة – فيكذب ويغش. كان أكبر همه أن تقبض عليه الشرطة، وهذا كان يؤثر على صحته. كنت أجلس فى المقعد الخلفى بدون حزام أمان وكان هو يتحدث عن اختلال بصره وهو يقود السيارة على الطريق السريع.

حتى حين وصلنا إلى المطار، قال لى (وأنا أحاول إعادة صياغة لغته الإنجليزية الضعيفة): " إننى سوف أبحث عن توصيلة أخرى، لن ألتزم بالقواعد وأنتظر لساعتين؛ فأنا أعرف كيف أجد تلك التوصيلات" . ثم تغير حال حديثه: "لكن إذا رأتنى الشرطة فسأقع فى مشكلة كبيرة، وسأفقد رخصتى. فما رأيك بهذا يا دكتور؟" .

فى النهاية قلت له: " ألا تعتقد أن المصدر الرئيسى لكل هذه التوترات والضغوط أنك لست صادقًا مع ضميرك؟ فأنت تعلم من عميق ذاتك ما ينبغى عليك فعله" .

"لكننى لا أستطيع تدبير معيشتى بهذه الطريقة!" .

فأين اعتقادك؟ طبق اعتقادك بمبدأ النزاهة. وسوف تجنى سلامًا ذهنيًا وسوف تُلهم الحكمة" .

بدا أن كلامى قد مسه بعمق. فأصبح منفتحًا وقابلًا للتعلم. وقال: " هل تظن هذا؟" .

" بالقطع أظن هذا. لكن عليك أن تأخذ عهدًا على نفسك من أعماق ضميرك. تصور نفسك وأنت تعيش وفق المبادئ الأساسية للحياة، والتى هى أساس أى حضارة. لا تغش، ولا تكذب، ولا تسرق. وعامل الناس باحترام" .

" هل تظن فعلا أن هذا سينجح؟" .

" نعم أظن ذلك" .

فى النهاية، لم يرغب فى الحصول على بقشيش. بل قام بمعانقتى وحسب. ثم قال: " سوف أقوم بفعل هذا. أنا بالفعل أشعر بتحسن" .

إن الناس يدركون الحقيقة. وفى عميق حياتهم يدركون ما عليهم فعله. وهم يعرفون أنه سوف يحسن من منزلة حياتهم. والتحدى يتمثل فى تطوير الشخصية والقدرة على الاستماع إلى هذا الصوت العميق والتعايش وفقًا لما يمليه ضميرهم – والتصرف باستقامة لحظة الاختيار.

أهداف الربع الثانى من أجل تحرى النزاهة لحظة اتخاذ القرار

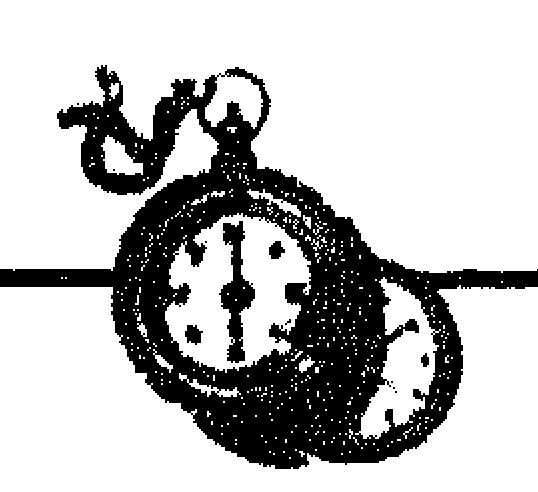
- حين تضع أهدافك، توقف بشكل فعلى وتواصل مع ضميرك. لاحظ درجة انخراطك فى هذه العملية. تأمل شعورك وأنت فى اتصال مع ضميرك حينما لا يكون هناك أى ضغط عليك. اعمل على تطبيق تلك التجربة النظرية فى لحظات اتخاذ القرار يوميًّا.
- ضع سؤالاً محددًا تسأله لنفسك لحظة اتخاذ القرار. راجعه فى بداية اليوم ثم راجعه مرات عديدة على مدار اليوم حتى يبقى دائمًا أمامك. اعمل على ترسيخ عادة التوقف والتساؤل فى الفترة الزمنية بين الحافز والاستجابة.
- فى بداية كل يوم، فكر فى حساب استقامتك الشخصى. دون حالات الإيداع له والسحب منه خلال اليوم أثناء تواصلك مع الضمير.
- فكر فى عملية الأدوار الثلاثة:

تساءل بصدق،
أنصت بدون أعذار
تصرف بشجاعة

ضع هدفًا للقيام بهذه العملية فى كل مرة تواجه فيها لحظة اتخاذ قرار.

- كن على وعى بمدى نمطية استجابتك فى لحظات اتخاذ القرار. تعقب المرات التى توقفت فيها خلال اليوم وتواصلت مع ضميرك - وتعقب النتائج كذلك.
- توقف فى لحظة اتخاذ قرار واحدة على الأقل كل يوم، وحلل العوامل التى تؤثر عليك، مثل: الأمور الطارئة، وأولويات الآخرين، والإرهاق، والتوقعات (منك ومن الآخرين)، والبرمجة المسبقة. ثم قم بكتابتها، واكتب بجوار كل منها ملاحظة عن درجة أهميتها. ولاحظ إذا ما كنت تشعر بتغير فى استجابتك لهذه العوامل حين تأخذ وقتًا كى تعيها وتفكر فيها.

- قيم تجربتك. فإن إحدى أكثر الوسائل فاعلية فى خلق الاستقامة ساعة اتخاذ القرار هى أن تتعلم من تفاعلك مع الضمير. فتلك عملية جذابة - شىء يمكن ممارسته. وفى الفصل التالى، سنوضح بعض الأفكار حول كيفية تقييم ما يحدث فى حياتك كجزء من عملية ترتيب جدول الربع الثانى.



١٠ : التعلم من الحياة

تعلم كيف تحيا ما دمت حيًا.[١]

— "سينيكا"

"روجر" : خلال القيام بعمل استشارى لصالح شركة كبرى منذ عدة سنوات، أتيحت لى الفرصة أن أعمل وأصبح صديقًا لعالم نفسى نشأ وترعرع فى نيويورك. ومع تكرار تقديمنا للمجموعة نفسها فى اليوم ذاته، سمعته يكرر قصة التجارب التى كان يجريها مع زملائه على الفئران فى المتاهات حيث كانوا يضعون الفأر فى واحدة من نهايتى المتاهة مع قطعة من الطعام على رأس النهاية الأخرى، ثم يبدأون فى مراقبة الفأر وهو يتخبط فى المتاهة حتى يجد الطعام فى نهاية المطاف. وفى المرة التالية التى يضعونه فى المتاهة، كان يتخبط بقدر أقل من المرة الأولى ويصل إلى الطعام بشكل أسرع. وبعد فترة، كان ينطلق إلى حيث يمكنه تجاوز المتاهة والتقاط قطعة الطعام بين أسنانه خلال ثوان معدودات.

بعد ذلك أخذوا الطعام بعيدًا. ولفترة وجيزة، وفى كل مرة يضعونه فى المتاهة، كان الفأر يشق طريقه فيها حتى نهايتها. لكنه سرعان ما أدرك أن الطعام لم يعد موجودًا بنهايتها ومن ثم توقف عن رحلته هذه.

يقول صديقى فى هذا: "ذلك هو الفارق بين الفأر والبشر، فالفئران تتوقف عن المحاولة!".

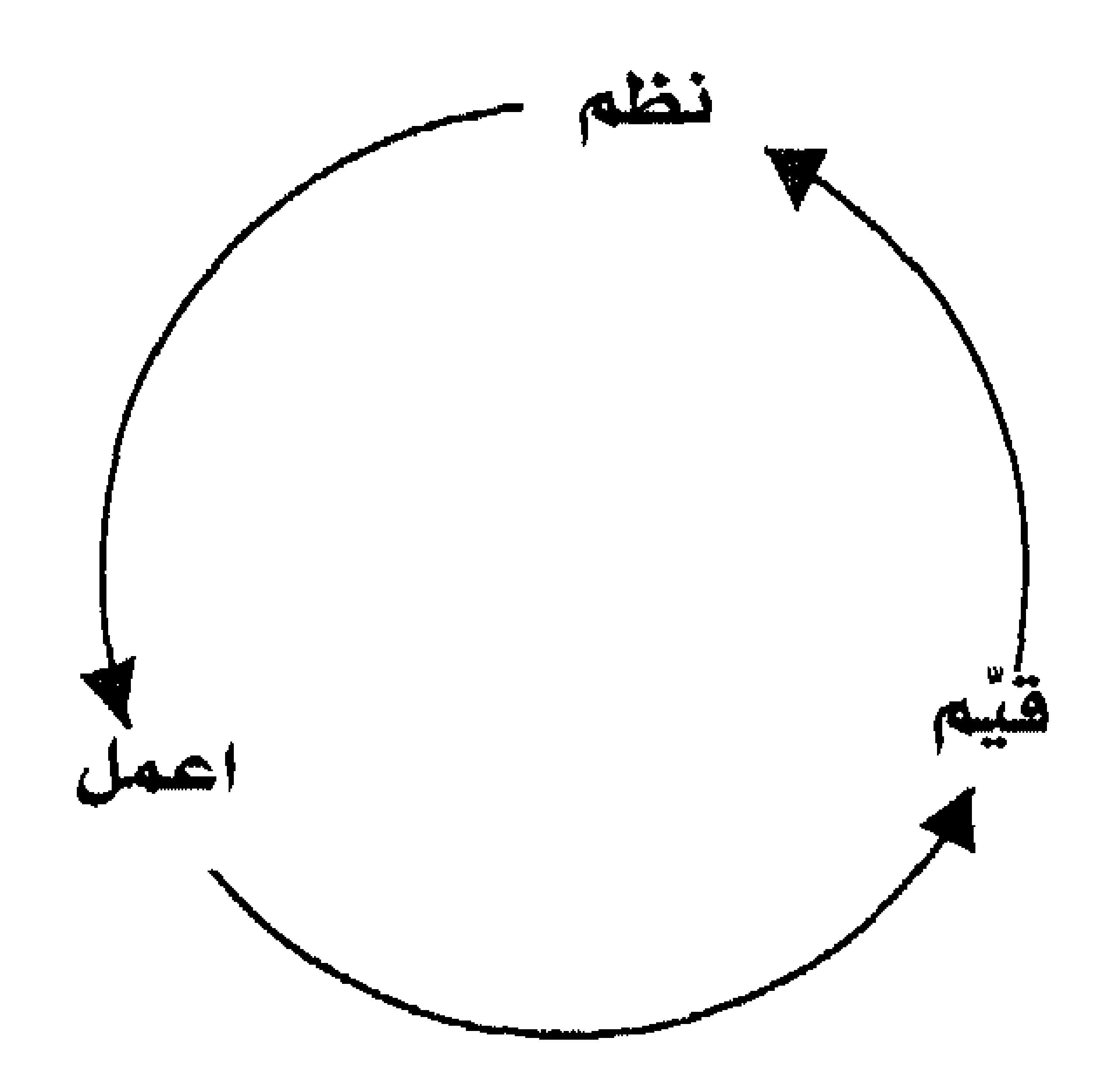
على الرغم من أن تعليقاته تم عرضها بطريقة مرحة، فإن خلاصة التجربة التى توصل إليها هذا العالم النفسانى حقيقية تمامًا. إننا غالبًا ما نعلق فى التكرار، والروتين، والأشياء النمطية والعادات التى لا تفيد. ونتابع القيام

بالأشياء ذاتها فى حياتنا أسبوعًا بعد أسبوع - نتصارع مع المواقف نفسها، ونعانى من مواطن الضعف نفسها، ونكرر الأخطاء نفسها. ولا نتعلم بحق من حياتنا. ونتوقف عن السؤال: ما الذى يمكننى تعلمه هذا الأسبوع بحيث لا يصبح الأسبوع القادم نسخة مكررة من أسبوعى هذا؟

التقييم: إغلاق الدائرة

لا تقتصر قيمة أى أسبوع تمر به على ما أنجزته فيه؛ ولكنها تتمثل أيضًا فيما تعلمته منه وأصبح نتيجة له. ولهذا السبب، لا تكتمل أى تجربة فى أسبوعك دون القيام ببعض التقييم الذى يمكننا من معالجة الأمر.

والتقييم هو الخطوة الأخيرة - والأولى فى الوقت ذاته - فى دائرة الحياة والتعلم التى تصنع مسارًا متصاعدًا من النمو. فإنه يعود بنا إلى بداية العملية مرة أخرى، لكن بقدرة أكبر. فمع تعلمنا من الحياة، نصبح أكثر استعدادًا لمراجعة مهمتنا، وأدوارنا، ونضع الأهداف، ونحدد إطار عمل للأسبوع الجديد ونتصرف باستقامة أكبر فى لحظة اتخاذ القرار. وبمواظبتنا على التنظيم، والعمل، والتقييم...ثم التنظيم، والعمل، والتقييم...ثم التنظيم، والعمل، والتقييم مرة أخرى، تصبح أسابيع حياتنا دوائر متكررة من التعلم والنمو المتواصل.



قال أحد الكتاب المجهولين: "كن يقظًا إن كان لك قلب نقى. فكل فعل تفعله، يترك فيك أثرًا".

وكتب "سى. إس. لويس" يقول: "ما أحبه فى التجربة هو أنها صادقة... فربما تخدع أنت نفسك، لكن التجربة لا تحاول خداعك. إن الكون من حولك يأتيك بالصدق متى اختبرته".[٢]

هذه الدائرة من العيش والتعلم هى روح *فلسفة الأعمال اليابانية* – وهو مصطلح يابانى يعبر عن روح التحسن المستمر. وهى على النقيض من العقلية الغربية التى تتبنى العقلية القائلة: "إن لم تنكسر، فلا تصلحها!". بل إنها تتبع نصيحة "سينيكا": "تعلم كيف تحيا ما دمت حيًّا". وهى تنطبق على المبدأ الخامس لـ "بيتر سينج" لمؤسسات التعلم الفعالة التى تقوم على أساس فردى:

> إن التعلم الحقيقى ينفذ إلى ما يقصد به أن تكون إنسانًا بمعنى الكلمة. فمن خلال التعلم نعيد تشكيل أنفسنا. ومن خلال التعلم، نصبح قادرين على أن نقوم بما لم نكن قادرين عليه من قبل. ومن خلال التعلم، نزيد من حجم قدرتنا على الإبداع ، ونكون جزءًا من عملية تجديد النشاط فى الحياة. إن بداخل كل منا توقًا شديدًا لهذا النوع من التعلم.[٣]

إن إدراك أهمية عملية التقييم ينعكس فيما نسميه دائرة النمو أو دائرة التقييم، والأساليب المتنوعة التى تستخدم فى حركة القيمة الكلية وغيرها من العمليات التى تركز على التحسن والنمو. ومن خلال التقييم الأسبوعى على مستوى شخصى يمكننا زيادة الوعى الذاتى، وتثقيف ضميرنا، وترسيخ سلوكيات القلب الفعالة.

كيف تقيِّم أسبوعك؟

يمكن القيام بالتقييم فى مفكرة شخصية أو على ظهر ورقة العمل الأسبوعى ونحن نطوى صفحة أسبوع مضى ونستعد للذى يليه. ولعل من المفيد لك أن تحمل قائمة فحص بالأسئلة تضعها فى جدول أعمالك الشخصى وتمر عليها قبل أن تبدأ عملية ترتيب الجدول الأسبوعى للأسبوع المقبل. وربما لن تحتاج إلى أكثر من خمسة أو ستة أسئلة منها. ولك إن رغبت أن تختار مجموعة من قائمة الأسئلة التالية:

- ما الأهداف التى حققتها؟
- ما الذى حفزنى لتحقيق تلك الأهداف؟
- ما التحديات التى واجهتها؟
- كيف تغلبت عليها؟
- هل كان إنجازى لتلك الأهداف هو أفضل استخدام لوقتى؟
- هل أعمانى تركيزى على هذه الأهداف عن فرص غير متوقعة لاستخدام أمثل لوقتى؟
- هل كان تحقيق هذه الأهداف إضافة إلى رصيد انسجامى الشخصى؟
- ما الأهداف التى لم أتمكن من إنجازها؟
- ما الذى حال بينى وبين تحقيق تلك الأهداف؟
- هل كان استخدامى لوقتى أفضل مما خططت له نتيجة للقرارات التى اتخذتها؟
- هل زادت قراراتى من رصيد استقامتى الشخصية أم انتقصت منه؟
- ما الأهداف غير المنجزة التى ينبغى أن أقوم بها فى الأسبوع المقبل؟
- هل أجد وقتًا للتجديد والتأمل وإعادة الالتزام؟
- هل خصصت وقتًا لشحذ همتى على أساس يومى؟
- كيف أثر الوقت المخصص للتجديد على الجوانب الأخرى؟
- بأى الطرق استطعت تحقيق الترابط بين الأدوار والأهداف؟
- كيف تمكنت من التطبيق العملى للتميز والكفاءة اللذين اكتسبتهما من دور معين فى غير ذلك من أدوار؟
- ما المبادئ التى طبقتها أو فشلت فى تطبيقها خلال هذا الأسبوع؟ وما التأثير الذى أحدثه ذلك؟
- ما مقدار الوقت الذى قضيته فى الربع الثانى؟ وفى الربع الأول؟ وفى الربع الثالث؟ وفى الرابع؟
- ما الذى يمكننى تعلمه من الأسبوع بشكل عام؟

بينما تستعرض الأسئلة الخاصة بك، من المهم أن تستخدم بوصلتك - أن تكون غاية فى الصدق والوعى الذاتى، وأن تتواصل مع ضميرك، وأن تستخدم الإرادة الحرة والتخيل الإبداعى للتفكير فى الإمكانيات وأن تلتزم بالتغيير الإيجابى.

الأسبوع باعتباره جزءًا من كيان أكبر

من المفيد أيضًا أن تنظر إلى كل أسبوع على أنه يرتبط بكل أسبوع آخر. وربما يجب عليك إجراء تقييم شهرى أو ربع سنوى وتطرح أسئلة من هذا القبيل:

- ما أنماط النجاح أو الفشل التى أراها فى تحديد الأهداف وتحقيقها؟-
- هل أضع أهدافًا واقعية لكنها تنطوى على تحدٍ؟
- ما الذى يعوقنى دائمًا وأنا فى طريقى لتحقيقٍ أهدافى؟
- ما الأنماط أو الطرق التى يمكن تطويرها؟
- هل أضع توقعات غير واقعية؟ وكيف يمكننى تعديلها؟

"ريبيكا" : فى لحظة معينة مرت بى منذ بضع سنوات، شعرت بحاجتى إلى بعض الوقت من أجل تجديد النشاط الشخصى. رتب "روجر" حاله على أن يمكث فى البيت ليرعى الأطفال لبضعة أيام بينما توجهت أنا بمفردى للإقامة فى فندق حيث بقيت لساعات أقرأ مفكراتى الشخصية. كانت تجربة مضيئة جدًّا بالنسبة لى. فقد تمكنت من إعادة مراجعة لحظات عديدة عشتها بمنظور واسع منحنى فهمًا أعمق. لكن الخاطر الأعظم نزل بى حين استطعت رؤية أنماط متكررة فى حياتى حيث كان مستحيلًا بالنسبة لى أن أراها يومًا بيوم. ومن خلال النظرة العامة، تمكنت من إيجاد الاتجاه الشخصى الذى كنت بحاجة إليه وعدت إلى البيت منتعشة وأكثر ارتباطًا بما هو أكثر أهمية فى حياتى.

لقد وجدت أن التقييم الشخصى المنتظم والوقت المخصص لعملية تجديد النشاط هما جزء حيوى من عملية التعلم من الحياة. إنه وقت لمراجعة قائمة المهام الشخصية، والتفكير فى العلاقات المهمة فى حياتى، ووضع أهداف عامة لكل دور فى حياتى. ووجدت أنا و" روجر" أن القيام بهذا كزوجين يمدنا بإحساس من التجديد فى حياتنا

الزوجية. فحين نمنح أنفسنا وقتًا نقضيه معًا بمفردنا على فترات منتظمة، لكى نراجع قوائم مهامنا المشتركة، ولكى نضع أهدافًا كأزواج وكآباء، فإن جودة حياتنا تتحسن بحق وكذلك علاقتنا، وأسرتنا.

إن تكرار عملية التنظيم والعمل والتقييم يساعدنا على رؤية نتائج قراراتنا وأفعالنا على نحو أكثر وضوحًا. فإنه يوظف مواهبنا البشرية الأربع، ويحفزنا للتعلم من حياتنا والحياة من خلال ما نتعلمه.

قوة العملية

بينما تعيد مطالعة الفصول الستة الماضية، هل من الممكن أن تبدأ فى فهم السبب فيما قلناه بأن القوة الحقيقية للعملية لن تصبح واضحة جلية إلا بعد انخراطك الكامل فى أركانها الأساسية؟ إذا كنت مثل معظم الناس، ربما تشتمل تجربتك الأولية مع عملية تنظيم الربع الثانى على تجربة الجيل الثالث بشكل أساسى. ولكن عندما تعود لتتأمل العملية الآن بفهم أعمق، ستجد أنك قد بدأت تعيش تجربة الجيل الرابع بشكل أكبر. فسوف تكون قادرًا على خوض كل خطوة فى كل أسبوع بغاية أكثر عمقًا ونتائج أكثر قوة.

تأمل كيف يمكن للفهم العميق واتباع الخطوات الست التالية أن يحفزك لوضع أمور حياتك الأولى على رأس أولوياتك.

- ***الارتباط بالمهمة*** يحفزك للارتباط بكلمة "نعم!" العميقة المتأججة بداخلك والتى يخلقها وعيك بالأمور الأولى فى حياتك، إنها كلمة "نعم!" التى تولد الرغبة والطاقة اللتين تمكنانك من قول "لا" – بثقة وهدوء – للأشياء الأقل أهمية.
- ***مراجعة أدوارك*** تمكنك من إعادة الارتباط بالسبل التى يمكنك من خلالها القيام بالأمور الأولى على نحو متوازن، ومتآزر.
- ***تحديد أهدافك*** يحفزك للتركيز بفاعلية على أهم شىء يمكنك فعله فى كل دور وفى كل أسبوع لكى تنجز مهمتك، وهو يمكنك من وضع أهداف مرتكزة على المبادئ تحقق لك جودة الحياة.

- ***تنظيم الأسبوع*** يمكنك من وضع "الأحجار الكبيرة" - أهداف الربع الثانى المهمة بالنسبة لك - أولاً، ثم جدولة ما عداها حولها.
- ***ممارسة الاستقامة*** فى لحظة اتخاذ القرار تمكنك من التوقف فى الفترة الزمنية بين المحفز والاستجابة والأداء باستقامة للأشياء الأولى فى أى لحظة اختيار فى حياتك.
- ***التقييم يمكنك*** من تحويل أسابيعك إلى مسار متصاعد من التعلم والحياة.

إن التحول يكون من القيام بمزيد من الأشياء فى وقت أقل إلى القيام بفعل الأشياء الأولى على نحو فعال، ومتوازن، ومتآزر. إنه منهج شامل، ومتكامل، ومتناغم من أجل الحياة، والحب، والتعلم، وترك إرث يخلفك.

ولكن على الرغم مما وصلنا إليه حتى الآن، هناك تجربة أكثر ثراء نحن بصدد التعرف عليها. إنها متعلقة بتآزر الاعتماد المتبادل - أى أنها متعلقة بالحقيقة الكاملة لطبيعة الارتباط بيننا وبين الآخرين. ومع انتقالنا للقسم التالى، سوف نبحث فى الوقت وجودة الحياة التى نعايش فيها هذه السمة بشكل أكبر.

القسم الثالث

تآزر الاعتماد المتبادل

بينما ننتقل إلى حقيقة الاعتماد المتبادل، فإننا نود أن نطلب منك أن تتوقف وتفكر فى مدى التأثير الكبير لعلاقاتك بالآخرين على وقتك وعلى جودة حياتك.

- كم من الوقت تقضيه فى أزمات الربع الأول غير الضرورية نتيجة لسوء التواصل، أو سوء الفهم، أو قلة الوضوح حول الأدوار والأهداف المتعلقة بالجهد التضامنى؟
- كم من الوقت تقضيه فى الربع الثالث مهرولاً فى محاولة الوفاء بأجندات حقيقية أو واضحة للآخرين التى يتبين غالبًا أنها ليست مهمة إطلاقًا؟
- كم من وقتك أو وقت مؤسستك يهدر فى سوء التواصل، أو سوء التفاهم، أو التسييس، أو النميمة، أو اللوم، أو الاتهام، أو إفشاء أخطاء الآخرين؟
- كم من الإمكانات التى قد يكون لها تأثير كبير على وقتك وطبيعة حياتك - الموهبة، والقدرة الإبداعية، والحماس لدى الآخرين ممن تعيش وتعمل معهم - ولم يتم الاستفادة منها؟

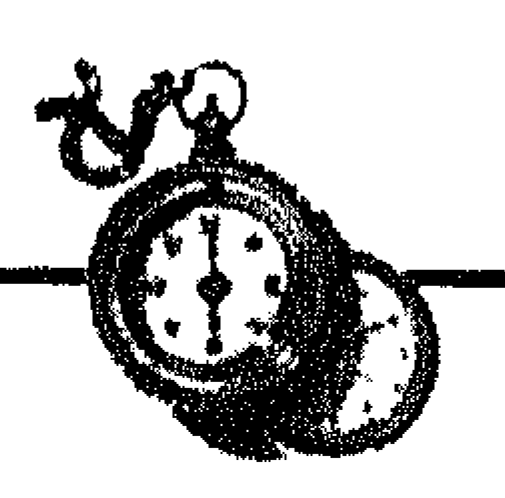
بالنسبة لمعظم الأشخاص، ينقضى معظم وقت العمل فى التواصل أو التعامل مع آخرين – أو معالجة نتائج التواصل أو التفاعل السيئ معهم. والتواصل الفعال هو جوهر موضوع إدارة الوقت. لكن التراث التقليدى فى هذا الميدان يتجاهل هذا العامل بشكل أساسى أو يتعامل معه بطريقة *تفاوضية*. وهذا المنهج التفاوضى ينشأ من النموذج الآلى، والتحكمى، والإدارى لـ"الأشياء". حيث ينظر إلى الأشخاص باعتبارهم وحدات آلية يمكن التفاوض معها لزيادة حجم عملها، أو باعتبارها أعطالاً ينبغى معالجتها بكفاءة حتى يتسنى العودة مرة أخرى لاستكمال الجدول الموضوع.

لكن التعاون المشترك فى الجيل الرابع ليس *تفاوضيًا*؛ بل هو *تبادلى*. فهو بحق يغير أولئك الذين يكونون جزءًا منه، وهو يضع فى الاعتبار التفرد والقدرة التى يتمتع بها كل فرد والإمكانية الكبيرة لخلق بديل ثالث متآزر يكون أفضل بكثير مما قد يحدثه الأفراد كل واحد بمفرده، والتعاون المشترك فى الجيل الرابع هو ثراء العلاقات، ومغامرة الاستكشاف، وفورية وتلقائية الإنجاز الناتج عن تقديم الأشخاص على جداول الأعمال، والفرحة بالإبداع المشترك لما لم يكن موجودًا من قبل. إنه أقصى "درجات تحريك نقطة الارتكاز" – الزيادة المتضاعفة للإبداع، والقدرة، والإنتاج الذى ينجم عن مزج الطاقة بالمواهب بطرق تآزرية عدة.

فى هذا القسم، سنلقى نظرة عميقة على الطبيعة الترابطية للحياة ونرى كيف تؤثر الشخصية والكفاءة على قدرتنا على التعامل مع الناس فى جميع الأبعاد. وسنتحدث عن كيفية خلق التآزر مع الآخرين من خلال أنشطة الربع الثانى مثل بناء الرؤى المشتركة وتقوية العلاقات الإدارية، وسنبين كيف يمكنك عمل بوصلة مشتركة تمكنك من خلق مجموعات متكاملة تزيد من حجم قوتك وتزيل مواطن ضعفك. وأخيرًا، سنعالج أمر التحفيز – أداة الإعداد والوقاية الكبرى فى الربع الثانى. سترى كيف أن بناء تحفيز قوى يزيد قدرتك على التأثير على كل من هم حولك – الأسرة، والأصدقاء، والشركاء – لكى نحقق أداء أعلى وإنجازًا أعظم.

إن كان نمط حياتك يعتمد أساسًا على الاستقلالية، أو أنك لسبب آخر معين لا تريد الدخول فى هذا المستوى من التعقيد، فليس عليك حرج فى أن تتحول

مباشرة إلى القسم الرابع من الكتاب. لكننا ننصحك بمطالعة هذه المنطقة المهمة التى تم تجاهلها عمليًّا فى أدبيات إدارة الوقت التقليدية. ستفاجئك معرفة مدى تأثير المشكلات وإمكانية الاعتماد على وقتك وجودة حياتك.



١١: حقيقة الاعتماد المتبادل

إن أهمية الاعتماد المتبادل بين الأشخاص تكون بالنسبة
للإنسان بقدر أهمية الكفاءة الذاتية وينبغي
أن تكون كذلك بالفعل، فالإنسان كائن اجتماعي.

_ "غاندي" [١]

ونحن ننتقل للحديث عن حقيقة الاعتماد المتبادل، نود أن نسألك عما قررت أن يكون "الأشياء الأولى" في حياتك. وكم من هذه الأشياء مرتبط بالعلاقات بالآخرين؟

من خلال خبرتنا وجدنا - وبدون استثناء تقريبًا - أن كل ما يحدده الأشخاص باعتباره مهمًّا بحق في حياتهم له علاقة بالآخرين. حتى أولئك الذين يضعون على رأس قائمة أولوياتهم "الصحة"، أو "الأمان الاجتماعي" فإن دافعهم لهذا عادة ما يكون رغبتهم في توافر الموارد لكي يستمتعوا بحياتهم مع عائلاتهم وأصدقائهم. إن سعادتنا العظمى - وألمنا الأكبر - مصدره علاقاتنا بالآخرين.

والحقيقة أن سمة الحياة - بطبيعتها - تقوم على الاعتماد المتبادل.

فأدوار حياتنا تقوم على الاعتماد المتبادل؛ فنحن أزواج، وزوجات، وآباء، وأصدقاء، ورؤساء، وموظفون، وزملاء، وشركاء، وأفراد مجتمع، ومواطنون. والجودة في كل دور من تلك الأدوار تتضمن علاقة واحدة على الأقل مع شخص آخر.

وإنجازاتنا لها طبيعة ارتباطية، ورغم أننا حين نتذكر التاريخ نميل إلى القول بأن فلانًا "اخترع" أو"اكتشف" كذا وكذا، لكن الحقيقة هي أن أعظم الإنجازات لم تصنع من الفراغ. فالفرد الذي يحظى بالشهرة عادة ما يقف على أكتاف كثيرين ممن أتوا قبله، الذين أجلوا الدرب، وقادوا الطريق، واكتشفوا

الأشياء التى لم تنجح حتى أتى شخص ما واكتشف فى النهاية ذلك العنصر المفقود الذى قد ينجح.

حتى إنجاز مطالبنا الأساسية وقدراتنا هما شىء تعاونى.

لكى تحيا يعنى أن تملك صحة البدن والأمان الاقتصادى. أين يمكننا أن نكون بدون أطباء، ومستشفيات، وعقارات مضادة للجراثيم، وتأمين صحى؟ إننا نحصل على راتبنا لأن ما نقوم بفعله يؤثر على نحو ما على حياة الآخرين. وننفق رواتبنا على أشياء تمثل أعمالاً لآخرين.

لكى تحب هو بالقطع عمل تعاونى. "فالحب لا يكون حبًّا حتى تمنحه للآخرين". إنه يتضمن علاقات بالآخرين وانتماء لهم، وهو يعتمد على واحد من أكبر آثار الحكمة وأهمها - إنه التبادلية، أو معاملة الآخرين كما تحب أن يعاملوك.

لكى تتعلم يعنى أن تنمو، وتشعر بالتنمية. كم مرة تعلمنا من قراءتنا كتبًا ألفها آخرون، ومن حضور دورات دراسية يحاضر فيها آخرون، ومن الانتظام فى صفوف دراسية يدرس فيها آخرون؟ كم مرة اكتسبنا فيها رؤى جديدة من خلال تعاملنا فى مواقف جماعية مع آخرين؟ كم مرة نبعث أفكارنا "الخاصة" من أفكار آخرين؟

لكى نترك أثرًا هو كذلك شىء تعاونى من خلال التعريف. إنه العطاء للمجتمع، والإسهام بطرق مفيدة فى حياة الآخرين، فالعالم الذى نحياه الآن هو آثار قوم كانوا قبلنا. والقرارات التى نتخذها هى التى تصنع الأثر الذى سنتركه لمن يخلفوننا.

الحقيقة هى أننا نكون أفضل فى حالة تعاوننا مع الآخرين أكثر مما نكون عليه حال الانفراد. ونحن نشعر بالتواضع حين ندرك أنه "ليس هناك أحد فى جزيرة بمفرده" وأن أحدًا لا يملك كل المواهب مجتمعة. إن القدرة على العمل الجماعى، والتعلم من بعضنا بعضًا، ومساعدة الآخرين على النمو يعد أمرًا حيويًّا بالنسبة لمنزلة الحياة الرفيعة التى نرجوها.

نموذج الاستقلال

على الرغم من الطبيعة التعاونية الواضحة فى الحياة، فإننا نميل كثيرًا إلى رؤية "النجاح" باعتباره إنجازًا فرديًّا. وتراث إدارة الوقت يعكس هذا النموذج الاستقلالى بشكل كبير، فبطريقة أو بأخرى، يقول هذا التراث: "الوقت هو الحياة"، لكن المهارات والأساليب تتطلب قدرة على إدارة "الأمور". يعتبر الأشخاص فى هذا الإطار موارد فى الأساس نزيد من خلالهم فاعليتنا بتفويضهم، أو معوقات ينبغى التعامل معها بكفاءة حتى نبقى ملتزمين بجدولنا.

هناك مجال للاستقلالية، ففى الفترة الفاصلة بين المثير والاستجابة، يحمل الاستقلال قوة الشخصية لكى يتجاوز البرمجة المسبقة، والتأثير الاجتماعى، وأى مؤثرات أخرى تحول بيننا وبين الاستجابة المبنية على المبدأ فى حياتنا. لكن كما أن له مكانة فله غايته. فهو ليس الغاية بذاته. فالاستقلال يسبق ويجهز لحالة من الارتباط الفعال. إنه المصداقية الشخصية التى تجعل ثقة الآخرين أمرًا ممكنًا.

وهناك أيضًا دور للاستقلال حين نتعامل مع "الأشياء"، وفى هذا الصدد سنجد قيمة كبيرة لتراث إدارة الوقت. فهو يمتلئ بأفكار وأساليب ممتازة ومؤثرة تتعلق بإدارة "الأشياء".

لكن الأشخاص ليسوا أشياء، حين نتعامل مع الأشخاص، فإننا نتعامل مع كائنات حية تتنفس ولديها مساحتها الخاصة بين المثير والاستجابة. ولديهم كذلك ذات المواهب البشرية الأربع وكذلك قدرة هائلة على الأداء فى إطار تلك المساحة. وهناك مساحة كبيرة من وقتنا نقضيها فى تعاملات ضمن حقيقة الاعتماد المتبادل هذه.

وبعيدًا عن الاستقامة الشخصية، فإن أعظم مشكلاتنا - وكذلك أكبر إمكاناتنا للتأثير على مشكلات الوقت وطبيعة الحياة - توجد فى ميدان الاعتماد المتبادل.

تكلفة منهج الاستقلال

حين نحاول تلبية حاجاتنا وإشباع إمكاناتنا من خلال نموذج يعتمد فقط على الإنجاز المستقل الخطى المتسلسل زمنيًّا، فإن الحياة تصبح أحيانًا مثل قضاء

ساعة فى إطار تنويعة هائلة من الأنشطة، فالوقت محدود، ولذا فإن علينا أن نعظم من حجم الرضا، ونختار من كل لون قدر الإمكان. فنعجل السير فى طريقنا، ونستفيد من كل الأشياء قدر الاستطاعة، فنصبح فى نهم للتجارب والأحاسيس المختلفة.

فنتعجل فى أمرنا لكى نحيا. يتطلب الحفاظ على نمط حياة صحى كثيرًا من الوقت والجهد؛ ولذا، فإننا نأكل ما نريد، ونهدر طاقتنا، ونعتمد على الطب لكى نستعيد صحتنا، ويصبح الأمان الاقتصادى هو تعظيم الناتج النهائى، بغض النظر عن القيمة أو الوسائل.

ونتعجل فى أمرنا لكى نحب. نندفع إلى علاقات غرامية خاطفة، مخلفين أجسادًا وأمور حياة محطمة متناثرة على الطريق. نسعى إلى مميزات الزواج، لكننا لا نأخذ ميثاقًا عاطفيًا على أنفسنا بأن نحيا حياة من الارتباط البناء، والخدمة المجردة، والحساسية، والتطوير المتواصل للشخصية للسماح لها بالنمو ونأتى بأطفال إلى العالم، لكننا لا نلتزم ببذل الوقت الكافى واللازم لتعليمهم وتدريبهم، لحبهم وللإنصات إليهم. نحن نختار بعضًا من ثمار العلاقات الأقرب إلينا، لكننا لا نملك وقتًا للوصول إلى غيرهم وبذل الحب على نطاق أوسع.

ونتعجل فى أمرنا لكى نتعلم. لا وقت لحوارات تستغرق كثيرًا من الوقت، أو للتفاعل مع الآخرين بشكل أكثر نفعًا؛ فالتعلم سطحى - فنحن محصورون فى نطاق مهارات، وطرق، وأساليب دون أن نفهم المبادئ التى تدفعنا للتصرف فى المواقف المتنوعة.

ونتعجل فى أمرنا لكى نترك أثرًا. نرسل بضعة دولارات هنا وبضعة دولارات هناك لنمنح أنفسنا إحساسًا سريعًا بالعطاء للحظات، لكنه لا يدوم. فليس هناك من التزام حقيقى، ليس هناك من شعور مسيطر بالغاية الكبرى والعطاء فى حياتنا.

وكما يشير كثير من علماء الاجتماع والمعلقين فى هذا المجال، فإن هذا النموذج الاستقلالى المتعجل أحدث قدرًا هائلًا من عدم التوازن فى حياتنا. فمن أجل الحصول على مزيد من بيضات الذهب، نقتل الإوزة التى تبيضها. إننا منشغلون جدًا بالاستهلاك على نحو لا يمكننا من العناية بقدرتنا على العطاء، ونحن نرى دلائل ذلك فى كل مكان حولنا - فى الدين الوطنى، ومشكلات الرعاية

الصحية، والاقتصاد العالمى، وعدم استعداد السوق للاستثمار فى تنمية طويلة المدى.

ويشبه أبو الأبحاث الحديثة على التوتر "هانز سيلاى" التركيز على الإنجاز المستقل بـ"التطور السرطانى، الذى تكون سمته الأكبر اهتمامه المقصور على ذاته؛ ولذا فإنه يتغذى فقط على أعضاء عائله حتى يقتله - وبهذا يكون قد انتحر، حيث إن الخلية السرطانية لا يمكنها أن تبقى حية بدون الجسد الذى بدأت فيه تطورها الأنانى القاسى".[٢] وعلى نحو ما، نحن كمجتمع، نضع سلمنا على الحائط الخطأ. فنحن نعيش بوهم الاستقلال، لكن هذا النموذج لا يأتينا بمحصلة منزلة الحياة الرفيعة التى نسعى إليها.

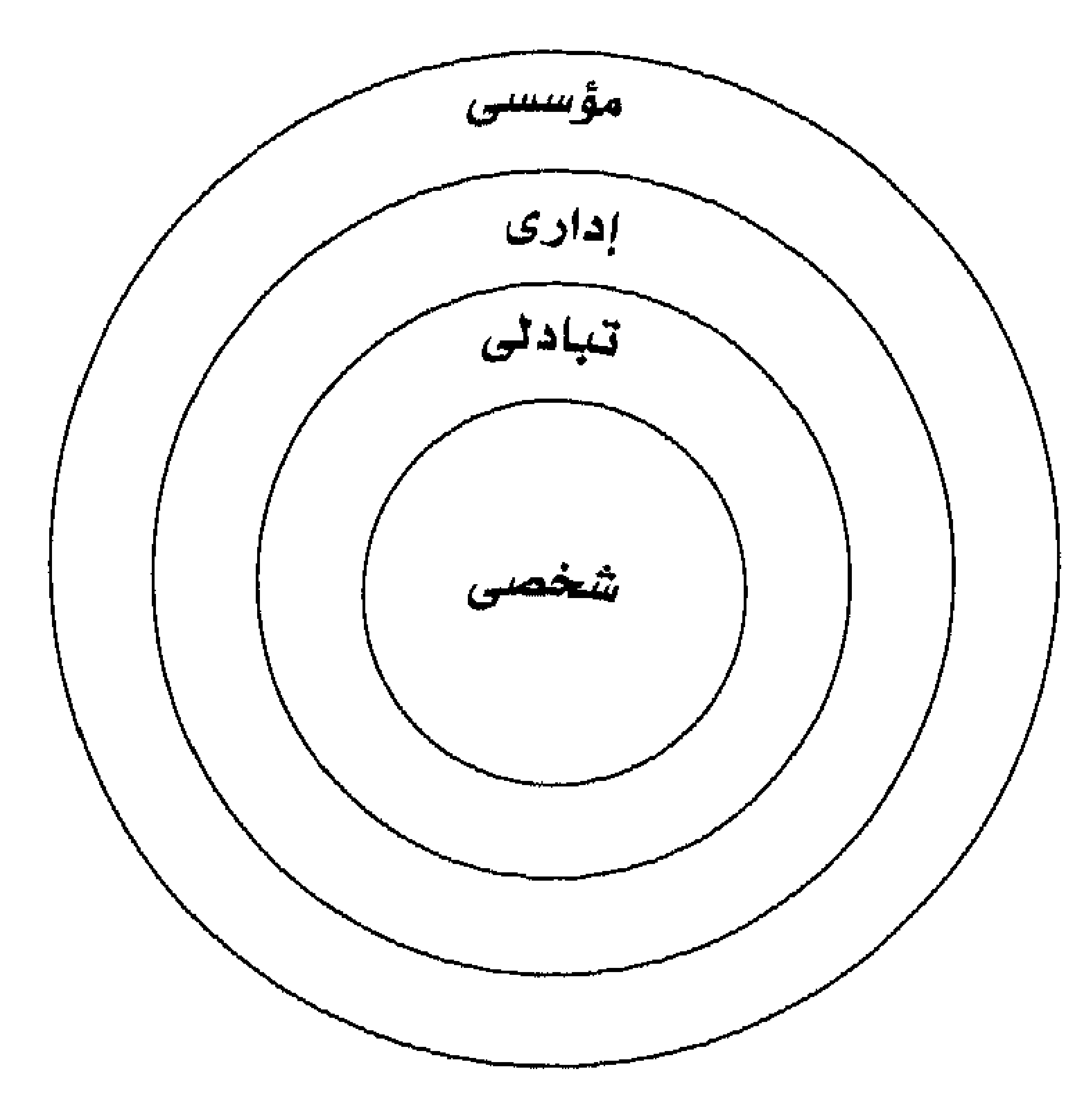
ولكى نغير هذه المحصلة، نحن بحاجة إلى تغيير النموذج.

نموذج الاعتماد المتبادل

كما يعلمنا الشمال الحقيقى، فإن الحقيقة هى أننا جزء من بيئة حية واسعة وعلى درجة كبيرة من الترابط والتشابك. وطبيعة الحياة تعاونية. إنها رؤية تكاملية كما هو مبين بالشكل الوارد فى الصفحة التالية.

فى المركز نجد البعد الشخصى. فكل منا كأفراد. لديه مواهب بشرية متفردة ودرجة من الشخصية والقدرة على استخدام تلك المواهب فى تلبية الحاجات والإمكانات. ونحن كأفراد، ندخل فى علاقات مع أفراد آخرين. ذلك هو البعد الشخصى المتبادل. فى علاقاتنا، نعمل مع الآخرين على إنجاز المهام، والمتمثلة فى البعد الإدارى. فنحن نوفق بين الأنظمة ونوحد العمل من أجل أهداف جماعية مشتركة، وهى ما يمثل البعد المؤسسى وكل هذه الأبعاد هى فى سياق المجتمع الذى نعيش ونؤثر فيه.

ودعونا نتأمل بعض التداعيات لهذه الحقيقة التعاونية المشتركة.



١ . السلوك العام هو فى النهاية سلوك خاص تمامًا

المشكلات التى نراها فى العائلات والمؤسسات، والمجتمعات هى نتيجة القرارات التى يتخذها الأفراد فى الفترة الزمنية الفاصلة بين المثير والاستجابة. وحين تكون تلك القرارات نابعة من ردة فعل، أو برمجة مسبقة، أو استجابة لأمر طارئ، فإنها تؤثر على وقت وجودة حياة العائلات، والمؤسسات، والمجتمع ككل.

انظر مثلًا إلى الزواج. إذا لم يدفع الطرفان الثمن فى حياتهما الداخلية العميقة، فقد تكون الأمور رائعة فى البداية لكن حين تحل الأوقات الصعبة – تهذيب طفل، أو أمور مالية، أو مشكلات قانونية – لا يتوافر لديهما الميل أو القدرة على التعامل بشكل تعاونى، فيرتدان إلى برمجتهما السابقة – والتى ربما تكون متعارضة تمامًا – وإذا لم يكونا مرتكزين على المبدأ، فإن هذا الاختلاف قد يقود إلى الضياع والبعد بينهما، ويقود فى النهاية إلى الألم والاغتراب.

وعلى الجانب الآخر، إذا كان محور فعل الطرفين يقوم على المبدأ، فهما يميلان إلى تقييم الاختلافات ويعملان معًا على أن يتفهم كل منهما برمجة الآخر ومبادئ الشمال الحقيقى الأساسية. إنهما يسعيان إلى حلول البديل الثالث التآزرية؛ حتى يستطيعا مواجهة تحدياتهما. فهما يريان مواطن ضعف

كل منهما باعتبارها فرصًا لتقديم المساعدة. إنهما أقل اهتمامًا بمن على صواب وأكثر اهتمامًا بماهية الصواب. يريان عائلتهما هى النواة الأساسية للمجتمع وعليه فإن أفضل طريقة يمكنهما من خلالها الإسهام فى المجتمع هى أن يقوما ببناء أسرة قوية، وأن يربيا أبناءهما بحيث يكونون أفرادًا مسئولين فى المجتمع. وهما كذلك يدعمان ويساعدان بعضهما بطرق أخرى لكى يسهما فى المجتمع ككل.

ينطبق الأمر ذاته على المؤسسات، وأحد أسباب الصعوبة التى نجدها فى مبادرات الجودة المتكاملة وبرامج التحفيز هى أن معظم من يحاولون ابتداع هذه الأشياء فى المؤسسات لم يدفعوا ثمن ضبط حياتهم الداخلية العميقة. هم فى أغلب الأحوال مبرمجون باتجاه الاستقلال والمنافسة من خلال الحب المقيد الممنوح لهم أثناء فترة الطفولة، أو بفعل منحنى التوزيع الطبيعى لدى الأكاديميين، أو نموذج الفوز أو الخسارة لدى الرياضيين، أو نظام الرتب الإجبارية فى الوظائف. ربما يكونون مخلصين جدًّا فى جهودهم، لكنهم لا يستطيعون تحمل العمل خارج نماذجهم الراسخة لديهم.

يعتبر الراحل "دبليو. إدواردز ديمنج" – من قبل كثيرين – رائد حركة الجودة الإجمالية، ويقول: إن غالبية مشكلات المؤسسات سببها الأنظمة وليس الأفراد.[٢] لكن الأفراد هم من يصنعون الأنظمة. فإذا كان الأشخاص مبرمجين على نماذج عمل تنافسية، واستقلالية، وتعتمد عقلية الندرة، والترتيب الزمنى فقط، وإذا لم يكونوا متسقين مع الشمال الحقيقى، فإن نتائج المؤسسات والمجتمع سوف تعكس هذا. إن الجودة الكلية والتحفيز يعتمدان على أبعاد "النمط السائد المؤقت" بدلًا من إحداث تغيير جودة عميق ودائم، ويصبح الأشخاص فى ريبة من بذل الجهد.

يبدأ تحقق الميزة المتكاملة بتحقق الميزة الشخصية المتكاملة. والتحفيز المؤسسى يبدأ بالتحفيز الفردى. وهذا هو المغزى من القيام بعملنا بناء على حياتنا الداخلية العميقة واستقامتنا الشخصية.

"ستيفن": مؤخرًا، وفى وسط مجموعة كبيرة قال لى أحدهم: "ستيفن، كيف لنا أن نحصل على قيادة ترتكز على المبدأ فى الكونجرس؟".

فقلت له: "كيف تعامل زوجتك؟".

فقال: "وما علاقة هذا بالأمر؟" .

فقلت: "فى نهاية الأمر، السياسة العامة هى أخلاق خاصة بالغة الوضوح" .

فاحمرَّ وجهه خجلًا، ولم يرد بكلمة. اعتقدت أننى أهنته بكلامى، فذهبت إليه بعد فترة لكى أعتذر. "أنا آسف إن كان كلامى كان فيه إهانة لك. لم أقصد فعل هذا. لكننى بالفعل أؤمن بمنهج انتقال ما فى الداخل إلى الخارج" .

فقال: "ليس أنت من أهاننى. لكن ما قلته كان فى الصميم. لقد كنت طوال حياتى أميل إلى لوم الآخرين على ما يكون من ظلم. وأنا أدرك أننى أعلق فشلى على أحبتى، وحين أشرت أنت بإصبعك للمشكلة صُدمت أنا بشدة. لكننى كنت بحاجة لسماع هذا" .

فى النهاية، ليس هناك ما يمكن تسميته "السلوك المؤسسى"؛ بل هو سلوك كل الناس الموجودين بالمؤسسة.

٢. الحياة كيان لا يتجزأ

كما ذكرنا آنفًا، فإن "غاندى" ذكر أن "الشخص لا يمكنه أن يفعل الصواب فى أحد نطاقات حياته بينما يحاول فعل الخطأ فى نطاق آخر منها، فالحياة كل لا يتجزأ". وهذا أحد المشاركين يحكى لنا قصته:

فى الماضى كنت أعمل لدى شركة طيران كبرى. وكنت جزءًا من فريق تسويق أساسى مهمته إعداد مواد عرض "الموجز التنفيذى" للمساعدة فى بيع وتسويق برامج دفاعية ومنتجات تقدر قيمتها ببلايين الدولارات.

وذات يوم تم تعيين عضو جديد بالفريق وتم تقديمه إلينا. استطعنا أن نخمن من خلال الاستقبال الحافل له فى الشركة أن عمله بالشركة يعد فوزًا كبيرًا لها. كان متألقًا جدًّا، وكانت لديه عشر سنوات من الخبرة فى المجال.

لقد عُين قائدًا للفريق الذى يعد أكثر العروض التجارية للشركة أهمية، وقد عينت معه فى الفريق وشغلت المكتب المجاور لمكتبه.

ومع تقدم العمل فى المشروع، بدأت أعرف هذا الشخص على نحو جيد. ونظرًا لقرب مكاتبنا الشديد كنت أستطيع سماع مكالماته التليفونية وحواراته. كشفت لى تلك المكالمات عن حياة خاصة بالغة البؤس والاختلال، وإدراكًا منه أن كلامه يصلنى

كان يبرر محادثاته ثم ينتهى للقول: "لكن هذا لا يؤثر على عملى" ، وكان يكرر هذه العبارة كل يوم.

حين وصل العمل على العرض إلى ذروته، تضاعفت ساعات العمل والضغط. الآن وأثناء هذا القدر المتزايد من الضغط بدأت تتجلى الآثار البشعة للحياة الخاصة لقائد فريقنا . فمع عدد أقل من ساعات النوم والهدوء النفسى، أصبح من المستحيل العمل معه - فكان عصبيًا ، غير منطقى، ومجادلاً ، وغير متوازن. لقد أثر على الجميع. وعلى الرغم من معرفته الكبيرة، أصبح عقبة فى واقع الأمر أمام المشروع وتم فصله، بعد ستة أشهر فقط من قدومه إلى الشركة تسبقه تطلعات كبرى.

ربما نظن أننا نخدع الآخرين. وربما كذلك نخدع أنفسنا. لكننا إذا مارسنا الازدواجية وعدم الصدق فى أى دور من حياتنا ، فإنه سيؤثر على بقية الأدوار.

٣ . الثقة تنبع من الجدارة بها

الثقة هى عماد الحياة. إنها العامل الأكثر أهمية فى التواصل الفعال. وهى المبدأ الرئيسى الذى يبقى على العلاقات - الزيجات، والعلاقات الأسرية، والمؤسسية من كل نوع - قائمة. فالثقة تنبع من الجدارة بها.

"ستيفن" : ذات مرة، رآنى ولدى وأنا أتحدث بخشونة عن شخص ما . فأتانى على الفور وقال لى: "هل تحبنى، يا أبى؟" كان فى غاية الصدق، واللين، والتأثر. لم يكن يتوقع أن توجد فى طبيعتى إمكانية الكره لأحد الأشخاص، وقد طبق ذلك مباشرة على علاقتنا . لقد كان يختبر جدارتى بالثقة. أراد أن يعرف ما إذا كان الأمر آمنًا بالنسبة له لكى يثق فى حبى له.

مررت بتجربة مناقضة تمامًا لهذا حين دُعيت مرة لأن أعمل كأستاذ زائر لمدة عام فى جامعة بـ هاواى. حين وصلنا ، اكتشفنا أن وضع السكن المخصص لنا ليس كما كنا نتوقع. فذهبت إلى الجامعة وقدمت شكوى لرئيس الجامعة فى حق مدير السكن. كنت حادًا وغاضبًا فى شكواى. أخبرته بما يقوله الاتفاق بيننا وما توقعناه وكيف أن الأمور ليست كما ينبغى لها أن تكون.

أنصت إلّى فى احترام، ثم قال لى: "ستيفن، أنا آسف جدًا لسماعى هذا، لكن مدير السكن رجل لطيف وكفء... فلنسمح له بالقدوم إلى هنا ونحل الأمر معًا" .

لم يكن هذا ما أردت سماعه. لم أكن أريد المشاركة فى حل الأمر. أردت فقط أن أشتكى وأتململ وأترك له مسئولية إصلاح الوضع. لا أنسى أبدًا الدقائق التى انتظرت فيها حتى قدم مدير السكن إلى مكتب الرئيس، وما دار خلالها فى ذهنى وقلبى" . ما الذى ورطت نفسى فيه؟ إننى مسئول عن هذه الفوضى بشكل جزئى. أنا على يقين من أن تواصلى لم يكن بالقدر الكافى من الوضوح" . حين وصل الرجل إلى المكتب كانت روحى بكاملها قد قهرت. وشعرت بالخضوع والذلة. شعرت كذلك بأنى عوقبت وشعرت بالخجل من غرورى السابق.

مع دخول مدير الإسكان إلى المكتب، قلت: " مرحبا، كيف حالك؟ أنا سعيد بلقائك" . كنت مدركًا تمام الإدراك للازدواجية التى أتعامل بها؛ لكن أعجبت بكم الاحترام الذى شعرت به تجاه ذلك الرئيس الذى يدعم رجاله، فيتحدث عنهم بإيجابية ويشركهم فى عملية حل أية مسائل سلبية!

هذا الرئيس كان يتصرف وفقًا للمبادئ، ولقد أدركت أنه إذا اشتكى منى أحدهم فى حضوره - بأى قدر - فإنه سيبذل لى الاحترام ذاته الذى أبداه لى فى حضورى. فالرجل يبقى مخلصًا للغائبين.

لم أعد مطلقًا أستهتر بشأن سمعة أحد من العاملين لديه بعد ذلك. وعلمت أى نوع من الناس هو.

الثقة ليست شيئًا يمكنك ادعاؤه أو معالجته سريعًا. بل هى خاصية أساسية فى الشخصية - الجدارة الشخصية بالثقة.

بدون أساس قوى من الجدارة بالثقة، تصبح الثقة شيئًا وقتيًّا بكل الاحتمالات. فليست هناك استمرارية فى الثقة. وليست هناك ثقة فى الدافع الرئيسى. ويظل التواصل مع الآخرين فيه شىء من الحذر، وهو ممتلئ بالتظاهر والتقوقع. لكن على الجانب الآخر، تحدث الجدارة بالثقة مرونة وبقاء عاطفيًّا فى العلاقة. ربما تسىء التصرف لحظيًّا، لكنك لن تفسد العلاقة كليًّا. فلديك رصيد تعتمد عليه. وسوف يثق الناس فى نيتك الأساسية. فهم يعلمون ما بداخلك.

الاعتماد المتبادل وتجديد اتخاذ القرار فيما يتعلق بـ"الأولويات"

التحول من المنهج الاستقلالى إلى التعاونى يشكل رؤية جديدة تمامًا تؤثر بقوة على القرارات التى تتخذها فيما يتعلق بالاستخدام الأمثل لوقتك - والنتائج التى نحصل عليها فى النهاية، وهذا يجدد اتخاذ القرار فيما يتعلق بـ "الأولويات". ولتتدبر ثانية جدول إدارة الوقت.

	الأشياء الطارئة	الأشياء غير الطارئة
الأشياء المهمة	**I** • الأزمات • المشكلات الملحة • المشروعات، والاجتماعات، والتحضيرات المرتبطة بمواعيد نهائية	**II** • الإعداد • الوقاية • توضيح القيم • التخطيط • بناء العلاقات • الاستجمام الحقيقى • التحفيز
الأشياء غير المهمة	**III** • المقاطعات، بعض المكالمات الهاتفية • بعض رسائل البريد، وبعض التقارير • بعض الاجتماعات • الكثير من الأمور القريبة الملحة • الكثير من الأنشطة الشائعة	**IV** • توافه الأمور،وانشغالات العمل • بعض المكالمات الهاتفية • الأشياء المضيعة للوقت • أنشطة "التهرب من العمل" • البريد غير المهم • مشاهدة التلفاز بإفراط

حين تنظر من خلال عدسة حقيقة الاعتماد المتبادل، تفكر فى الأسئلة التالية:

- هل الأكثر أهمية بالنسبة لك أن يتم إنجاز المهمة بكفاءة... أم أن تبذل بعض الوقت فى تحفيز موظف أو طفل للقيام بها، سواء الآن أو فى المستقبل؟ أى الخيارين له أثر أكبر على جودة وقتك، ووقت الآخرين، ووقت المؤسسة؟
- هل الأهم بالنسبة لك أن تقضى الوقت فى الإشراف والسيطرة على الآخرين، أم فى إطلاق الإمكانات الهائلة لدى الآخرين حتى يحكموا هم أنفسهم؟
- هل الأهم بالنسبة لك أن تجدول وقتك لكى تتمكن من أن تحل بكفاءة المشكلات التى يصنعها تضارب التطلعات ... أم أن تقضى وقتًا فى العمل مع الآخرين وتوضيح التطلعات المستهدفة؟
- هل الأهم بالنسبة لك أن تقضى الوقت فى حل المشكلات الناتجة عن سوء التواصل مع الآخرين أم فى بناء علاقات تجعل من التواصل الفعال أمرًا ممكنًا؟

إن الجيل الرابع من إدارة الوقت هو نموذج يركز على "الأشخاص"، فبدلًا من التركيز على الإدارة ذات الكفاءة والآلية "للأشياء" فإن هذا النموذج يركز على التفاعل التآزرى بين الأشخاص. إن الفارق بين التركيز على الأشياء والتركيز على الأشخاص يمثل واحدًا من أهم وأعمق الفوارق بين الجيلين الثالث والرابع. ففى الجيل الثالث، يكون التركيز على الإدارة والسيطرة. إنه ينزل بمرتبة الأشخاص لتكون مجرد أشياء. ويصبح الأشخاص فى النهاية أكفاء حتى مع أنفسهم فى القيام بوضع جداول الأعمال، والتخطيط، وترتيب الأولويات، والانضباط الذاتى، والسيطرة.

لكن نموذج الجيل الرابع فى إدارة الوقت يضع الأشخاص فى المرتبة الأولى، ثم الأشياء ثانيًا. القيادة أولًا، ثم الإدارة ثانيًا. الفاعلية أولًا، والكفاءة ثانيًا. الغاية أولًا، والبنية ثانيًا. الرؤية أولًا، والوسيلة ثانيًا.

نموذج "الأشخاص"	نموذج "الأشياء"
القيادة	الإدارة
الفاعلية	الكفاءة
التلقائية/ والقدرة على اكتشاف الأشياء	الهيكل
المفيدة	المعيار
البصيرة	المؤثرات/ الأعراض
البواعث	السيطرة
إطلاق/ دفع	البرنامج
برنامج العمل	التعاملات المادية
التغيير	التكاليف
الاستثمار	الكفاءة الإدارية
خدمة العملاء	الأساليب
المبادئ	الحل الوسط
التآزر	نقص المؤن
الوفرة	

والتركيز على الأشخاص يشكل طريقة جديدة تمامًا للرؤية واتجاهًا مختلفًا للحياة، كما يظهر فى الجدول.

من الواضح أن نموذج "الأشياء" يكون صالحًا حين *يتعلق الأمر بإدارة الأشياء*. لكنه ليس مناسبًا - ولا فعالًا - حين نحاول تطبيقه على الأشخاص. فهذا يشبه محاولتك لعب التنس بمضرب جولف - فالأداة ليست مناسبة للواقع.

ونموذج الاهتمام بالأشخاص ضرورى من أجل النجاح العائلى، والمؤسسى، وكل المجموعات من كل الأنواع، ويشير رجل الصناعة اليابانى "كونوسوكى ماتسوشيتا" إلى أن العديد من حالات الفشل والتحديات فى عالم الأعمال فى الغرب هى بسبب هذا النموذج فى الأصل:

بقيام رؤساء العمل بتدبير الأمور فى الوقت الذى يقوم فيه العمال بأداء عملهم منقادين لذلك بسهولة، تقتنع أنت من قرارة نفسك بأن هذا النسق هو الأمثل لإدارة الأعمال - حيث تحصل على الأفكار من عقول الرؤساء وتضعها موضع التنفيذ فى أيدى العمال.

وبالنسبة لنا، فإن جوهر الإدارة يتمثل فى القدرة على تعبئة وجمع كل الموارد الذهنية للموظفين وتوجيهها لخدمة الشركة، لقد قدرنا حجم التحديات التكنولوجية والاقتصادية حق التقدير – ونعلم أن ذكاء مجموعة من المتخصصين، رغم ذكائهم هذا، لم يعد كافيًا ليصعد بهم إلى فرص نجاح حقيقى.

فقط من خلال الاعتماد على القدرة الذهنية المشتركة لجميع الموظفين، يمكن للشركة أن تواجه اضطرابات وعوائق الظروف اليومية.[٤]

حين نرى الأمور بمنظور الاعتماد المتبادل، ندرك سريعًا قيمة الوقت الذى نبذله فى أنشطة الربع الثانى كبناء العلاقات، وخلق الرؤى المشتركة، وتوضيح التطلعات. وندرك كذلك أن كثيرًا مما نفعله فى إطار إدارة الوقت التقليدية هو تقطيع لأوراق شجرة الاعتماد المتبادل بفاعلية بدلًا من العمل الفعال على جذره.

الاعتماد المتبادل يعد أمرًا تبادليًّا

الاعتماد المتبادل فى مفهوم إدارة الوقت التقليدية هو فى الأساس أمر تبادلى. وهذا النوع من الاعتماد المتبادل يحدث فى مواقف التفاوض اليومية، وهو فى العادة يتضمن مبادئ العلاقات البشرية الطيبة. ويمكن القيام به على نحو كفء وسلس ومرض لكلا الطرفين. لكنه مستوى منخفض من الاتصال. فالأطراف المنخرطة فيه ليسوا تبادليين. ولا يبدلون ولا يغيرون . فلا شىء ذا طبيعة تآزرية يجرى بين الطرفين. لا شىء جديد جرى بينهما.

لكن الجيل الرابع مختلف فى نوعه. إنه ينتقل من *الطبيعة التعاملية* إلى *التبادلية* حيث يحصل التآزر الحقيقى للتعاون المشترك فى قلب عملية التفاعل ذاتها، فالأشخاص هنا يتغيرون. إنهم يتبدلون. ويتغيرون بحق. إنهم لا يعرفون حين يبدأون التعامل أى نوع من التفاعل سيجرى داخل عملية التواصل مع الآخرين. إن شيئًا ما جديدًا سوف يحدث وليس لأى من الطرفين سيطرة عليه. ولم يتوقعه أى منهم أو تنبأ به، ففيه الأشخاص يتواصلون بانطلاق لا بسيطرة. هذا الشكل من التعاون التبادلى هو عالم جديد بكل معنى الكلمة، وهو الجوهر والأساس للجيل الرابع. فى التفاعل التبادلى، يتلاشى منهج الجيل الثالث

المعتمد على السيطرة، والكفاءة، والإنجاز الفردى، والترتيب الزمنى مقابل مفهوم الجيل الرابع عن التآزر حول مجموعة مبادئ أو قوانين طبيعية عاملة والتى تكون صاحبة السيطرة فى النهاية.

إن فكرة التآزر إجمالاً فكرة مثيرة، لكنها فى الوقت ذاته مخيفة. فأنت حين تنخرط فى تواصل تآزرى مع الآخرين لا تعرف على وجه الدقة إلى أين ينتهى. وحين تكون مزودًا ببرمجة راسخة وتدريب قوى على الاستقلال وفلسفة الجيل الثالث عن السيطرة، والكفاءة، فربما تكون سريع التأثر وقليل الخبرة، ومتشككًا وخائفًا.

"ستيفن" : أتذكر أول مرة خضت فيها تجربة الهبوط الرأسى بالحبال فى أحد برامج تعلم البقاء. كنت مساعد معلم، لم يكن لى صلة كبيرة بمسألة مهارات البقاء لكن كنت على صلة بالتواصل البشرى. لكن كان علىَّ مع ذلك أن أخوض ما سوف يخوضه التلاميذ خلال تعلمهم مهارات البقاء هذه. لا أنسى أبدًا وقفتى على قمة جرف جبلى وقد أصبح الدور علىَّ للهبوط بظهرى من على هذا الجرف الحاد. رأيت المعلمين ممن سبقونى وهم يقومون بالأمر قبلى. ذهنيًا كنت مقتنعًا تمامًا بأن كل عناصر الأمان متوافرة، وحتى لو حدث أن فقدت الوعى فهناك حبل أمان يلتقطنى. لكن هذا كله لم يمنحنى الشعور بالطمأنينة. وظللت أشعر بالقلق والخوف والضعف. لم أرغب فى قول شىء على الإطلاق لأن أى شىء سيكون له أثر سيئ على الطلاب. لكننى لن أنسى أبدًا ذلك الشعور الذى ملأ قلبى وعقلى حين بدأت بالفعل رحلة الهبوط الخلفى فى الفراغ.

هذه المشاعر قريبة الشبه بتلك التى تثيرها الفكرة الكاملة للتآزر فى عملية الاعتماد المتبادل. فأنت بالفعل معرض للإصابة. وتصرف ذلك من ذهنك . وتؤمن بهذه العملية وتؤمن أيضًا بالمبادئ. ولا تدرى ما الذى سيجرى حقًا. فأنت حقًا تخاطر.

السيطرة وهم. الأشخاص الذين يملكون القدرة على السيطرة هم فى الأساس يبطنون ما يكفى من المبادئ أو القوانين الطبيعية للحياة؛ فيظنون أنهم من يصنعون الحدث. لكن الواقع أن طاعتهم لهذه القوانين والمبادئ الطبيعية هى التى تصنع الحدث. وهذا يجدى نفعًا فى المستوى المتدنى جدًّا من التعاون وفى شبكة الشراكة التعاملية والاعتماد المتبادل.

لكنك حين تسعى إلى التعاون على مستوى كبير، وإلى الدخول فى التعاون التبادلى الذى يكون تآزريًا وإبداعيًا بحق ويصبح قوة بحد ذاته - فإنك تضطر إلى التخلى عن منطقة الأمان التى تتعلق بالسيطرة الأعظم نفوذًا وتصبح أكثر عرضة للتأثر، عليك أن تتدرب على الإيمان العالى بتلك المبادئ. حيث لا تصبح على يقين بما سيحدث. وحينها تصبح الحياة مغامرة حقيقية. أنت لست على يقين مما سوف يحدث فى الانعطافة التالية. لست على يقين من طريقة استجابة الطرف الآخر. فأنت تخاطر بحق. ولهذا يتطلب منك الأمر قدرًا كبيرًا من الشجاعة. عليك أن تخرج من نطاق منطقة أمانك، متجاوزًا تجربة الماضى أو توجيهات الحاضر. وربما تجد فى خارج هذه المنطقة مجموعة نماذج اقتداء تكون ملهمة لك، وجعلتك تحقق النجاح من قبل وتشجعك على الإقدام عليه. ولكن يبقى عليك أنت أن تتخذ الخطوة الأولى. عليك أن تطلق العنان لنفسك وتبدأ "بالهبوط".

المواهب الأربع فى الاعتماد المتبادل

إن السر فى قدرتنا على فعل هذا - وقدرتنا على خلق إطار متآزر يكون أعظم بكثير من مجموع أجزاء هذا الإطار - يكمن فى مواهبنا البشرية الفريدة.

وفيما يتعلق بحقيقة الاعتماد المتبادل، نحن نتعامل مع الفترة الزمنية الفاصلة بين المثير والاستجابة لدى الآخرين كما نفعل مع أنفسنا، ونحن فى هذا، نجد أنه بإمكاننا استخدام مواهبنا البشرية الفريدة للتعامل مع الآخرين باستقامة - بطريقة تكاملية.

- *الوعى الذاتى* يدفعنا إلى أن نمتلك وعيًا آخر. ولأننا نعرف كيف ننصت لصوت ضمائرنا، يمكننا كذلك أن ننصت لضمائر الآخرين. يمكننا أن نطرح ذواتنا جانبًا ونسعى للفهم. ويمكننا أن نتوقف عن رؤية الناس كصورة منعكسة لأنفسنا، وننظر إلى كل ما يفعلونه فى إطار مدى تأثيره على وقتنا وعلى العالم. ويمكننا أن نتوقف عن رؤيتهم كمجرد مصادر تساعدنا على فعل ما نريد فعله. ويمكننا التقدم إلى الأمام متجاوزين درجة الإعجاب الذاتى المبالغ فيه، ونقيم الاختلاف، وأن نكون على استعداد للتأثر بما هو

أفضل. ولأن جوهرنا ثابت لا يتغير، فيمكننا أن نكون على استعداد للتغير. ويمكننا أن نتواضع ونحترم الآخرين. ويمكننا أن نرى مواطن ضعفهم كفرص لنا لتقديم المساعدة، والحب، وإحداث التغيير.

• لأننا نفهم *الضمير*، فإن بإمكاننا أن نفهم ما يعنيه أن يكون هو جزءًا من الضمير التعاونى. نحن نقيم العمل الجماعى لكى نكتشف الشمال الحقيقى، ونتمتع بالتواضع كى ندرك أن مفهومنا ربما يكون محدودًا بفعل برمجتنا القديمة وأنه ربما يملك الآخرون رؤى وتجارب لا نملكها نحن، كذلك نجد إشباعًا عميقًا فى أن نبنى رؤى وقيمًا مشتركة تحفزنا نحو القيام بإنجاز الأمور الأولى أولًا معًا.

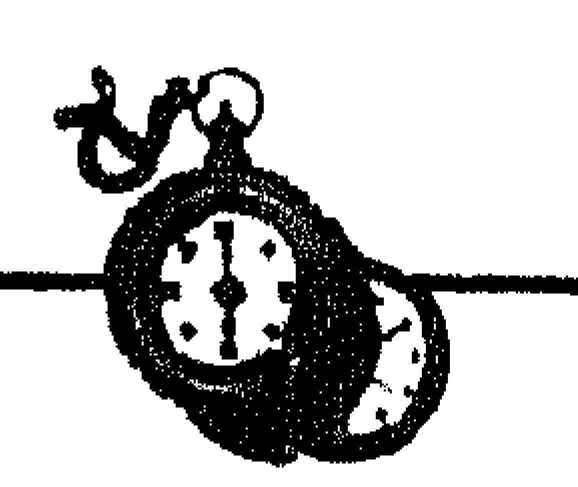
• من خلال *إرادتنا المستقلة*، يمكننا العمل على تحقيق *إرادتنا التعاونية*. ويمكننا أن نتفق على العمل معًا بطرق تكفل المغنم للجميع حتى نحقق أهدافًا تستحق منا بذل الجهد فى سبيل تحقيقها. ويمكننا بناء هياكل ونظم تدعم جهدنا التعاونى. وباعتبارنا أفرادًا مستقلين حقًّا، يمكننا الاجتماع معًا لكى ننجز أهدافًا مشتركة تفيد الأسرة، والجماعة، والمؤسسة، والمجتمع ككل.

• يمكننا المشاركة *بخيالنا الإبداعى* فى عملية *التآزر الإبداعى* الكبرى. ويمكننا أن نساعد فى إطلاق الإمكانات الإبداعية الهائلة لدى الآخرين وأن نكون منفتحين ومستعدين للاندهاش بالنتائج التآزرية الرائعة. ويمكننا معًا التوصل لحلول بديلة تكون أكثر إبداعًا، وأكثر ملاءمة، وأكثر نفعًا، وأكثر إثابة من أى حل يمكننا التوصل إليه كأفراد. إن تعاوننا يمكن أن يكون جزءًا من تنويعة هائلة تحقق نتائج جديدة مذهلة ونحن نتعامل مع الآخرين فى عملية حل المشكلات.

هذه المواهب التعاونية تمكننا من بناء علاقات قوية، وأن نحوز صداقة الآخرين، وأن نقوم برد الفعل الصادق تجاه الآخرين، وأن نتواصل بصدق، وبدلًا من الاستقلال، والاستقلال المتبادل، والاستقلال المضاد، فإن بإمكاننا ممارسة تعاون تآزرى فعال. ويمكننا العمل معًا لإنجاز الأهداف المشتركة. ويمكننا تكوين

فرق قوية تبنى على نقاط قوة كل فرد فيها وتهمِّش نقاط الضعف، يمكننا أن نجعل الأمور الأولى أولاً معًا بطريقة فعالة وقوية.

تلك هى نقطة الارتكاز المعول عليها. إن فى هذا دافعًا لنا لكى ندخر الوقت والطاقة المهدرين فى أزمات الربع الأول غير الضرورية ونشاطات الربع الثالث غير المهمة، ونجمعهما معًا على نحو يبنى أبعادًا جديدة كاملة للفاعلية، وفى الفصل التالى، سنلقى نظرة على نشاطين فعالين من أنشطة الربع الثانى والتى يمكننا من خلالهما الجمع بين المواهب الرئيسية بطرق تبادلية بحق.



١٢: تجميع الأمور الأولى أولاً

الاختلاف هو بداية التعاون.

افترض أن أحدنا طلب أن يتحداك فى مصارعة الذراعين، والهدف هو أن تفوز بقدر المستطاع والحد الزمنى هو ٦٠ ثانية، ولدينا مراقب وافق على أن يمنح الفائز عشرة سنتات متى استطاع أحدنا أن يأتى بالآخر أرضًا. وقد توازنا وأصبح كل منا مستعدًا للصراع.

والآن افترض – على سبيل المثال – أن من يلاعبك أتى بك أرضًا على الفور. لكن بدلًا من أن يبقى على وضع سقوطك، حررك من ضغط ذراعه ليسمح لك بالنزول بذراعه كذلك. فاستجبت لذلك سريعًا وطلبت نزالًا آخر. وعلى غير العادة قاومت هذه المرة. فأنت تريد الفوز. فتوترت عضلاتك وتقطبت حواجبك فى تركيز. لكن خطر لك فجأة وأنت فى وسط النزال أن كلاً منكما قد حصل على عشرة سنتات، ولو منحت منافسك فوزًا آخر ومنحك هو فوزًا آخر فهذا يعنى أن كليكما سيتم له الفوز مرة أخرى. ولذا فإن كليكما يعمل مع الآخر جيئة وذهابًا بشكل سريع – وفى ٦٠ ثانية كان كل منكما قد حصل ثلاث دولارات بدلًا من أن يكتفى كل منكما بعشرة سنتات.

ذلك هو جوهر فكرة فوز كلا الطرفين: فى كل المواقف تقريبًا، يكون التعاون أكثر إيجابية بكثير من المنافسة. ليس الشاهد هنا هو تبادل موقع الهزيمة – بل أن تكون فى القمة مرة والطرف الآخر عليها فى المرة التالية، إن لدينا القدرة على العمل معًا كى ننجز أكثر بكثير مما لو عملنا منفردين.

حين نقوم بهذه التجربة فى مواقف جماعية فإننا غالبًا ما نسمع تعليقات مثل:

"لقد كنت أرى هذا على أنه نزاع. لكنى بعد ذلك أدركت أننا لو أدرنا الأمر بمنطق الأخذ والعطاء، سيكون كلا الطرفين فائزًا".

"هناك شىء من القيمة الرمزية يتعلق بالسيادة والبقاء فى المكان ذى الرفعة. كان هذا يعنى لى الكثير حتى هذه اللحظة حتى أدركت أن كلا الطرفين يخسر".

"لقد غلبت علىَّ أنانيتى فى هذه التجربة. كان الكل يراقبنا. شعرت أنَّ علىَّ أن أفوز - شعرت أنَّ علىَّ أن أطيح بك أرضًا".

"ما أدركته فى النهاية هو أننى كنت أنازل نفسى".

معظمنا ينظر إلى المواقف بمنطق المكسب والخسارة، "فالمكسب" يعنى خسارة لشخص آخر. نحن مبرمجون على عقلية الاحتياج من خلال منطق الفوز والخسارة لدى الرياضيين، ومنحنيات التوزيع الأكاديمية، وأنظمة الترقية الإجبارية. نحن ننظر إلى الدنيا من خلال نظارات المكسب والخسارة، وإذا فشلنا فى تنمية وعى ذاتى لدينا، سنقضى حياتنا فى التنافس على جنى السنتات بدلًا من أن نتعاون معًا على جنى "الدولارات".

فمن إذن الفائز فى زواجك - أنت أم زوجتك؟ من الفائز حين يتحداك أولادك، حين يختبرون شخصيتهم؟ من الفائز فى فريق عملك حين تجد الناس يتنافسون مع بعضهم على نيل التقدير، أو رحلة إلى هاواى، أو يصرفون حافزًا ماليًّا؟ ما تكفلة عقلية المكسب والخسارة على وقتك وطبيعة حياتك؟

على عكس ما يرسخ فى قناعات كثير منا فالفوز لا يعنى بالضرورة خسارة أحد آخر؛ بل يعنى أننا أنجزنا أهدافنا. وكذلك فإن كثيرًا من الأهداف الأخرى يمكن إنجازها إذا تعاونا بدلًا من أن نتنافس.

فى حقيقة التعاون المشترك تعتبر نظرية المكسب المشترك هى الخيار الوحيد طويل المدى القابل للحياة والنمو. إنها جوهر نظرية السعة - إن هناك المزيد من الفرص لكلينا؛ والمزيد من الفرص فى اجتماع قدرات كلينا لخلق المزيد لأنفسنا وللجميع. حتى إن بإمكاننا تسمية فكرة المكسب المشترك، مكسب الجميع. من

خلال العمل معًا، وتعلم كل طرف من الآخر، ومساعدة كل طرف على تطور الآخر، فيستفيد الجميع، بما فى ذلك المجتمع ككل.

عملية المكسب المشترك

فى كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فعالية** ، قدمنا عملية بسيطة من ثلاث خطوات تعتمد على المبدأ حتى نحقق المكسب المشترك:[1]

- فكر *بمنطق المكسب المشترك* (المعتمد على مبادئ الإدراك/ والفعل/ والتحصيل، والمنفعة المشتركة، والتعاون).
- *اسع أولاً إلى أن تفهم، إلى أن يتم فهمك* (اعتماداً على مبادئ الاحترام، والتواضع، والأصالة).
- *تعاون* (اعتماداً على مبادئ تقييم النزاع والبحث عن الحلول البديلة).

دعونا نطالع هذه العملية ثلاثية الخطوات عن قرب أكثر من حيث ماهيتها وإمكانية تطبيقها ومدى تأثيرها على وقتنا وطبيعة حياتنا.

فكّر بمنطق المكسب المشترك

مثل عملية تنظيم الربع الثانى، فإن منطق المكسب المشترك هو فى المقام الأول طريقة للتفكير. إنه نموذج أساسى يعتمد غالبًا على الموضوع الأكثر ذكرًا فى تراث المعرفة الشامل - مبدأ المنفعة المشتركة أو المتبادلة، والتى غالبًا ما كان يشار إليها بمصطلح "الفرصة الذهبية".

وبتعلمنا التفكير بمنطق المكسب المشترك، فإننا نسعى للمنفعة المشتركة فى جميع تعاملاتنا. فنبدأ بالتفكير بمنطق الآخرين، وبمنطق المجتمع ككل. إن هذا النهج من التفكير يؤثر بشكل كبير على ما نراه "مهمًّا" وعلى النحو الذى نقضى به وقتنا، وعلى استجابتنا لحظة اتخاذ القرار، وعلى النتائج التى نحصلها فى حياتنا.

* متوافر لدى مكتبة جرير

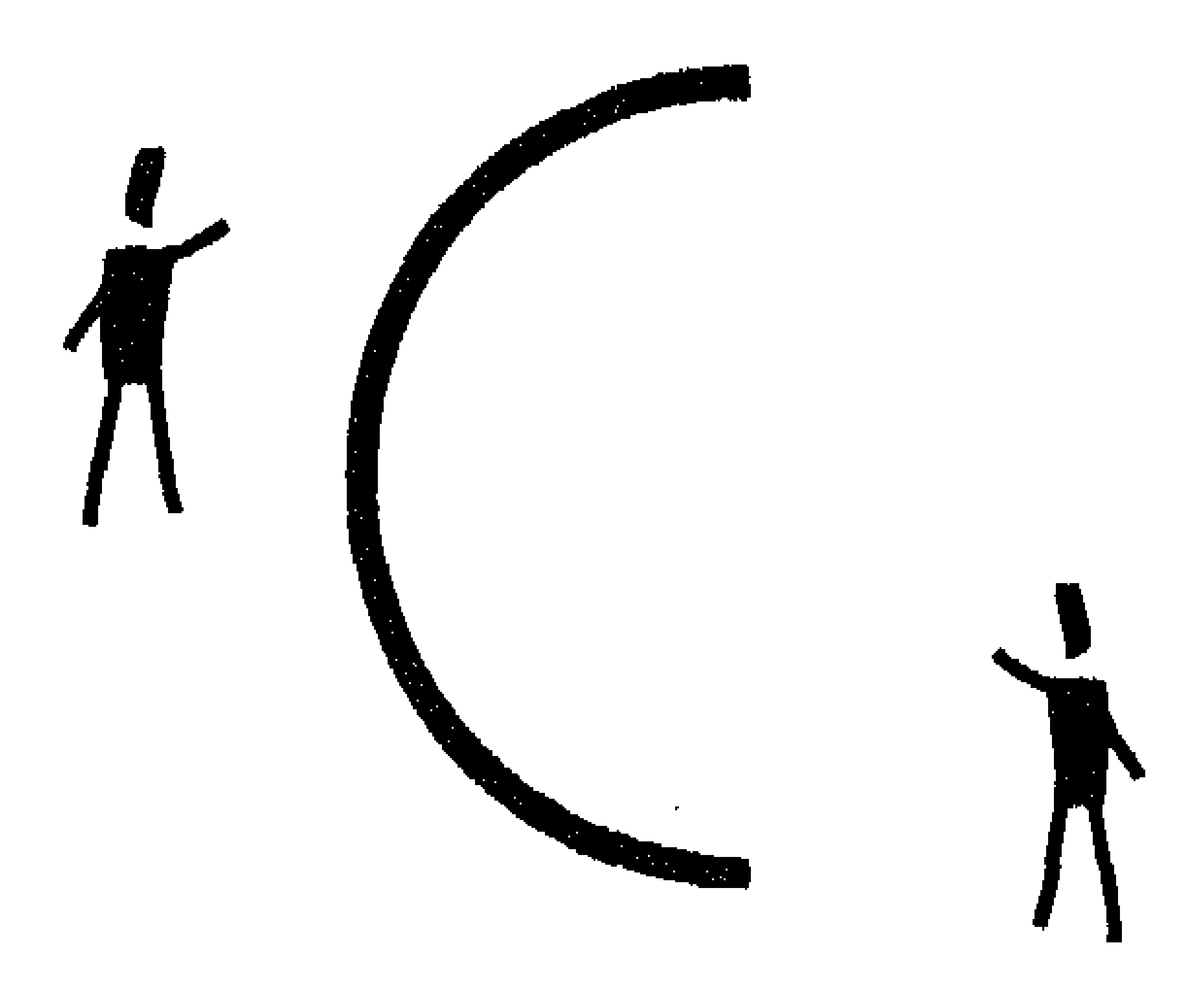
اسع أولاً إلى أن تفهم، قبل أن تسعى من أجل أن يفهمك الآخرون

بالنسبة لكثيرين منا، فإن هدف التواصل الأول والأهم هو أن نكون محل تفهُّم، وأن نوصل أفكارنا وآراءنا للآخرين بطريقة فعالة. وإذا أنصتنا للآخرين بأى حال من الأحوال، فمن الطبيعى أن يكون فى نيتنا التجاوب معهم.

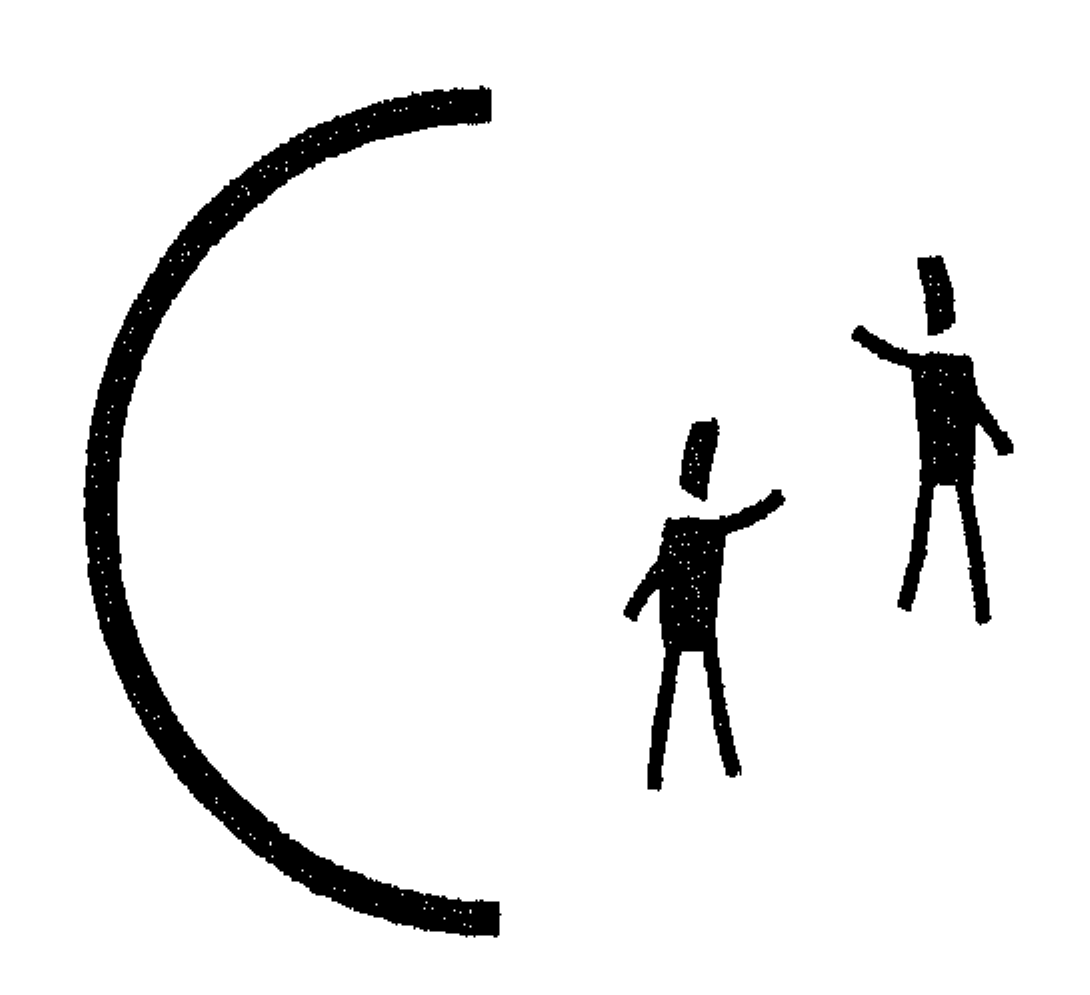
حين نكون على قناعة من أننا على صواب، فإننا لا نريد حقًّا آراء غيرنا. بل نريد إذعانهم. ونريد طاعتهم لآرائنا. ونريد أن يتشبهوا بنا. "إذا كنت أريد رأيك، فسوف أمنحه لك!".

لكن تواضع المبادئ يزيل هذا النوع من الغرور. فنصبح أقل اهتمامًا بمن هو على صواب لنهتم أكثر *بما* هو الصواب. فنحن نقدر الآخرين. ونؤمن بأن ضميرهم أيضًا مستودع للمبادئ الصحيحة. وندرك أن خيالهم الإبداعى هو مصدر غنى للأفكار. ونقدر أنه من خلال وعيهم بذواتهم وإراداتهم المستقلة، ربما يكونون قد اكتسبوا رؤى وتجارب لا تتوافر لنا نحن. ولذا فإنهم حين يرون الأمور على نحو مختلف، فإننا نسعى *أولا* لأن نفهم. وقبل أن نتحدث، نحن ننصت. ونطرح رؤيتنا الذاتية جانبًا ونخوض بعمق فى محاولة فهم صادق لوجهة نظرهم.

نحن ننظر إلى اختلافاتنا فى وجهات النظر وكأننا نقف على جانبين متقابلين للعدسة الضخمة ذاتها، فمن جانب هى مقعرة؛ ومن الجانب الآخر هى محدبة.

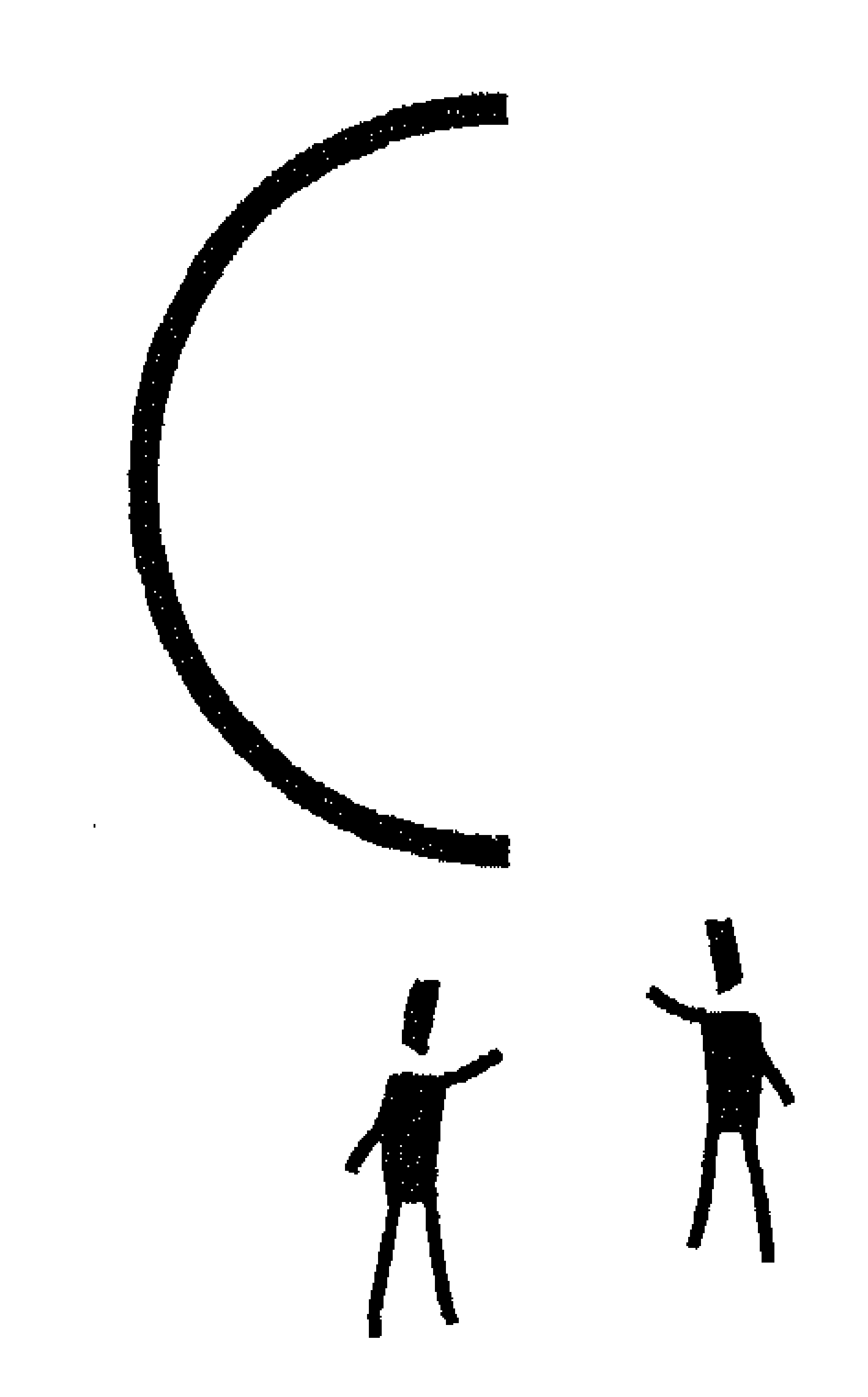


كلتا زاويتى الرؤية لها قيمتها، لكن الطريقة الوحيدة لفهم زاوية الرؤية الأخرى هى أن تذهب لتقف حيث يقف الشخص الآخر، لترى كما يرى هو.



وكما قال "غاندى": "ثلاثة أرباع المآسى وسوء الفهم فى العالم سوف تختفى إذا وضعنا أنفسنا مكان الآخرين وتفهمنا وجهة نظرهم".[٢] ومع محاولتنا الجادة لفهم وجهة نظر الآخرين، نجد أن وجهة نظرنا قد تغيرت بسبب فهمنا العميق.

وبكلام "مارتن بوبر": "الرجال القادرون على قول: *أنتم* (تعبيرًا عن الاحترام العميق) لشخص آخر هم فقط من يمكنهم قول *نحن* من باب التعظيم مع بعضهم".[٣] فالإنصات الحقيقى يحقق الاحترام. ويحقق الثقة. وحين ننصت، لا نكتسب الفهم فقط، بل نوجد فى بيئة تمكننا من كمال الفهم. وحين يفهم كلا الشخصين منظور كل منهما، وبدلًا من بقاء كل منهما على جانبه من الطاولة وينظر كل منهما إلى الآخر، نجد أنفسنا على الجانب نفسه من الطاولة ننظر إلى الحلول معًا.



تعاون

التعاون هو إحدى ثمار التفكير بمنطق المكسب المشترك والسعى أولًا للفهم. إنه القوة المضاعفة للتخيل الإبداعى التعاونى، إنه العملية الرياضية السحرية التى يكون بموجبها ١+١ = ٣ أو أكثر. *إن الأمر ليس تسوية نزاع. وليس ١+١ = ١,٥* . إن المسألة تتعلق بإيجاد الحلول البديلة الثالثة والتى هى أفضل حقًّا من الحلول الفردية التى قد نتوصل إليها بمفردنا.

ودعونا الآن نلق نظرة على أساليب محددة يمكننا من خلالها تطبيق عملية المكسب المشترك فى العائلة، والمجموعات، والمؤسسات لتحقيق المنزلة الرفيعة فى الحياة التى ننشدها، وتماما كما فعلنا فى الجزء الشخصى من هذا الكتاب، فسوف نبحث فى الرؤية، والأدوار، والأهداف. ولكن هذه المرة سوف نتناولها على أساس تعاونى - سنبحث فى الرؤية *المشتركة* والأدوار والأهداف *المبنية على التعاون*. سوف ننظر كذلك فى الثقافة المحفزة التى تتحقق من خلال هذه الأساليب.

أهمية الرؤية المشتركة

إذا أردت أن تعيش تجربة مثيرة بعض الوقت، فاسأل من تعمل معهم إن كانوا يعرفون "الشمال الحقيقى" فعلًا بالنسبة لمؤسستك - ما الغاية الأساسية لوجودها؟ قل لأفراد أسرتك: "أخبرونى فى جملة واحدة - ما غاية أسرتنا؟" اسأل زوجتك: "ما الغاية من زواجنا؟ ما السبب الرئيسى لحدوثه؟" حين تذهب إلى عملك، خذ معك مدونتك واسأل أول عشرة أشخاص تقابلهم:" هل يمكنكم مساعدتى؟ أنا أقوم بعمل استبيان بسيط، إنه سؤال واحد: ما الغاية من وجود مؤسستنا؟" واسأل مجموعة عمل: "ما غاية وجود مجموعة العمل هذه؟"، و "ما الغاية من مجلس الأمناء هذا؟"، و "ما الهدف من وجود مجلس المديرين؟"، و "ما الغاية من هذه اللجنة التنفيذية؟".

لقد قمنا بهذا مع اللجان التنفيذية للعديد من الشركات ومن بينها شركات على رأس قائمة أغنى ١٠٠ شركة - شركات كبرى، ومؤسسات راقية. وفى حالات كثيرة، كنا نجد من كبار أعضاء الهيئة التنفيذية دهشة، وغمًّا، وخجلًا. إنهم لا يستطيعون تصديق التوصيفات المختلفة التى أدلى بها الأشخاص باعتبارها هدف الشركة ورؤيتها. ويحدث هذا حتى حين يكون للشركة قائمة مهام محددة ومعلقة على الحائط - قائمة مهام توضع فى المؤسسة عبر هيئاتها التنفيذية. فلا إحساس هنا بالرؤية المشتركة. وليست هناك رغبة كافية، وليس هناك "نعم" متأججة داخل المؤسسة.

فما تكلفة هذا؟

" روجر" : منذ سنوات عدة، طلب منى أن آتى إلى قطاع الأبحاث والتطوير بإحدى الشركات الكبرى لمساعدتهم فى نشر ثقافة الربع الثانى لديهم. كان من المفترض أنى سأقوم ببعض الدراسات، وبعدها سأقوم بالعمل مع مدير القسم على خلق سلسلة ورش عمل تدريبية تستهدف تحقيق هذه الغاية.

فى إطار هذه العملية، قمت بزيارة مكاتب العديد من أطقم الإدارة والموظفين. وبينما كان يتم اصطحابى من مكتب إلى آخر، جرى خداعى بشكل كبير من خلال مشهد تكرر مرارًا خلال هذه الجولة. فى كل مكتب دخلته ، كنت أجد رجلًا أو امرأة

منهكة تمامًا – يد تمسك سماعة الهاتف، وأخرى على الحاسب، والمكتب مكتظ فعليًا بالأوراق – ويتطلع إلىّ قائلا: "لحظة من فضلك، سأكون معك حالاً!" .

وبعد أن يتم مهمة ما أو مكالمة هاتفية على عجل، يتنهد ذلك الموظف، ويلقى نظرة سريعة على الساعة، ويزيح الأوراق جانبًا على نحو كفيل بأن أدرك مدى انشغاله وكيف أن الواجبات أكثر بكثير من الأوقات. وبين المكاتب تجد الناس تسرع فى سيرها بشدة. وثمة إحساس بطاقة متفجرة وذعر فى كل أرجاء المكان.

وفى نهاية جولتى عدت إلى مدير القسم وقلت له: "هؤلاء الناس لا يريدون بيئة أنشطة الربع الثانى. وأقترح ألا نقوم بذلك" .

فقال لى: "ما الذى تعنيه؟" .

قلت له: "هؤلاء الأشخاص يحبون الأمور الطارئة. إنهم جميعًا هناك فى محاولة حثيثة لإقناع أنفسهم والآخرين بأنهم أكثر انشغالاً من أى شخص آخر. إنهم يجدون شعورهم بالأمان في هذا، فالأمور الطارئة تسود ثقافتهم. وأشك فى أن المشكلة الحقيقية تكمن فى أن أحدًا لا يدرى ما الأولويات على وجه الدقة" .

فتنهد وقال: "هذا صحيح، هناك صراع قوى كبير بين نواب الرؤساء فيما يتعلق بالدور الذى يجب أن يقوم به قسم الأبحاث والتطوير. ولكل منهم مريدوه. والحقيقة أننا فى صراع مع بعضنا بعضًا. وليست هناك مجموعة إشارات واضحة. ولا أحد يدرى إلى متى يستمر هذا الصراع، ولكن فى يوم ما سينتهى" .

هؤلاء الأشخاص كانوا يحاولون الحفاظ على شعورهم بالأمان والهوية من خلال هذا الانشغال الجنونى. وكان النموذج السائد هو: "حين تأتى ساعة الحسم وتبدأ الرءوس فى الدوران، سأكون آخر من يفكر فى التخلص من ذلك لأننى أكثر الناس انشغالاً وجدية بين كل الموجودين والكل يعرف ذلك" .

وبعد هذه التجربة بوقت قصير، حدثت تصفية كبرى فى الشركة وخسر البعض وظائفهم. قبل مؤسستهم هذه، كان بإمكاننا أن ندرس إدارة الوقت التقليدية حتى يصيبنا الإرهاق، وربما لا تتحقق ثقافة الربع الثانى التى كانوا يرغبون فيها. إن جوهر المشكلة كان متمثلا فى عدم توافر الرؤية المشتركة.

مؤخرًا، ذكرنا هذه القصة فى أحد البرامج التى كان ينتظم فيها أفراد من مجموعة من الشركات الكبرى. وبعد قليل، أتانى العديد منهم بقول واحد: "لا

بد أنك كنت تتحدث عن شركتنا!"، و "هل كنت تقصد شركتنا؟ هذا بالضبط هو الحال لدينا!" المثير، أن الكلام لم يكن على أى من هذه الشركات. لكنها كانت تجربة نمطية تنطبق على الجميع".

هذه مشكلة متفاقمة جدًّا فى ثقافتنا لأن الكثير من الشركات يدار بـ"الحجم المناسب"من قوة العمل. والناس فى سعى حثيث إلى إظهار انشغالهم الشديد فى العمل لخلق شعور بأنه لا يمكن الاستغناء عنهم، ويصبح الانشغال فى العمل هو المصدر الرئيسى للأمان والرضا بالنسبة لهم - بغض النظر عن حقيقة أن ما يفعلونه فى الأساس هو من أعمال الربع الثالث.

عليك فقط أن تفكر فى التكلفة فيما يتعلق بالوقت والجهد الذى يهدر فى المؤسسات؛ لأن أفرادها ليس لديهم شعور مشترك بالأهمية! قامت إحدى الشركات الكبرى التى عملنا معها بعمل دراسة منذ عدة سنوات، وجمعت معلومات من شركات فازت بجائزة ديمنج للجودة فى اليابان. بحثوا فى نسبة وقت الإدارة الذى يبذل فى أنشطة الربع الثانى. ووفق هذه المعلومات إضافة إلى سجلات الوقت التى نحتفظ بها لمؤسسات أخرى، وجدنا أن الشركات التى تتمتع بالإنتاجية المدهشة - مثل تلك التى تفوز بجائزة ديمنج - لديها سجل لإدارة الوقت مغاير تمامًا لذلك الذى لدى غيرها من المؤسسات النمطية. وفى الجدول المبين فى الصفحة التالية، نجد النمط المعتاد موضحًا بالخط العادى، أما نمط المؤسسات الرفيعة الأداء فسنجده موضحًا بالخط السميك

من السهل ملاحظة حالة الاستقطاب الكبيرة التى تظهرها الأرقام - فليس هناك من تسوية كبيرة بين النسب - وأن الفروق الكبرى هى فى أنشطة الربعين الثانى والثالث. إن الشركات التى تتمتع بأداء عال تقضى وقتًا أطول فى فعل الأشياء التى تمثل الأهمية، وليس الأمور الطارئة - ووقتا أقل فى المهام التى تمثل الأمور الطارئة وليس الأهمية. والسبب الرئيسى وراء هذه الفروق يتمثل فى نسبة الوضوح فيما يتعلق بالأشياء المهمة.

	الطارئ	غير الطارئ
مهم	**I** ٢٠ – ٢٥٪ ٢٥–٣٠٪	**II** ٦٥–٨٠٪ ١٥٪
غير مهم	**III** ١٥ ٪ ٥٠ – ٦٠٪	**IV** أقل من ١٪ ٢– ٣٪

[الخطـ السميك يمثل المؤسسات ذات الأداء المرتفع. والخط العادى يمثل المؤسسات النمطية]

ونحن نعرض هذه الأرقام عبر السنوات على المشاركين فى دوراتنا الدراسية، نجد أن معظم الناس يشعرون بأن أرقام الشركات غير عالية الأداء تمثل شركاتهم أيضًا، وللسبب نفسه تقريبًا. هذا يعنى أنه فى عدد كبير من الشركات (الكبيرة والصغيرة)، يشعر الأفراد فيها أن نسبة تتراوح بين ٥٠ و٦٠٪ من وقت الإدارة لا يسهم فى تحقيق أهداف الشركة!

وبقدر تحكم الأمور الطارئة فى قيادة الشركة، بقدر غياب دور الأهمية فى قيادتها، وهذا لا يعنى طرح الأمور الطارئة جانبًا، فالربع الأول واقعى للغاية، وثمة نسبة كبيرة من الوقت ينبغى أن تبذل فى القيام بالمهام الطارئة والمهمة

فى آن واحد. لكن وقتًا كبيرًا جدًّا من الوقت يضيع فى الربع الثالث؛ لأن الأهمية غير واضحة!

شغف الرؤية المشتركة

إن الرغبة المتولدة من الرؤية المشتركة تحدث تحفيزًا تعاونيًّا. إنها تطلق العنان وتجمع بين الطاقة، والموهبة، وقدرات جميع المشاركين فى الأمر. إن بناء الرؤية المشتركة ينتج عنه نظام خاص يديرها، ومحاولة السيطرة تأتى بأثر عكسى - خلل فى النظام أو فوضى.

جميعنا سمع قصصًا لجماعات، أو فرق رياضية، أو شركات، أو مؤسسات أخرى جيشوا جهودهم كلها من أجل تحقيق أهداف عظيمة. إنهم يؤدون على نحو قدراتهم بكثير.

والأمر ذاته ينطبق على الأسرة.

"ستيفن" : تمنيت لو أن لدى القدرة على وصف التأثير الشعورى واللا شعورى الموحد، والمحفز، والمتناغم، والصريح لقائمة مهامنا على أسرتنا. لقد قمنا بوضع هذه القائمة منذ سنوات عدة. تقريبًا كل يوم أحد، وعلى مدى ثمانية أشهر كنا نلتقى لنصف ساعة بعد الظهر أو فى المساء لنعالج الأسئلة الكبرى فى حياتنا. "ما الذى نحن بصدده؟ وما هو المهم حقًّا؟ وأى نمط للعائلة نريد؟ وما الذى يجعلك فخورًا حين تدعو أصدقاءك للحضور إلى هذا البيت".

وأخيرًا، وضعنا قائمة المهام التالية:

> *"مهمة عائلتنا هى بناء بيئة داعمة للإيمان، والنظام، والصدق، والحب، والسعادة، والاسترخاء، وتوفير الفرصة لجميع أفرادها بأن يكونوا مستقلين بمسئولية ومتعاونين بفاعلية من أجل خدمة غايات جليلة فى المجتمع".*

شاركت أمى على فترات فى صياغة هذه القائمة وكذلك أولادى، والآن أصبح لأولادى أولادهم؛ ولذا فإن لدينا مهمة عابرة للأجيال ساعدت على استمرار التواصل بين الأجيال المتعاقبة. علقناها على الحائط وجعلنا نعرض أنفسنا عليها. ما زلنا نجد حالات من عدم الالتزام والضعف فينا، لكننا دائمًا ما نرجع إليها. إنها تجعل تركيزنا باستمرار موجهًا إلى ما سنقوم به.

تصبح الرؤية المشتركة دستورًا، ومعيارًا لاتخاذ القرار فى الجماعة. وتربط أواصر الجماعة. وتمنحهم شعورًا بالوحدة والغاية اللذين يوفران القوة فى ساعة التحدى.

أحد الأشخاص يشاركنا هذه القصة:

بعد فترة قصيرة من كتابتى لقائمة المهام الخاصة بى، كنت أفكر فى دورى كأب وأتخيل الوسيلة التى من خلالها أجعل أولادى يتذكروننى، ولذا فإننا حين رتبنا لعطلة فى ذلك الصيف، قررت أن أطبق مبدأ الرؤية على العائلة. وتوصلنا إلى شكل لقائمة مهام عائلتى يختص بهذه العطلة، وأسميناه "فريق سميث" ، وهو يصف لنا المنظور الذى نريد أن نتخذه حين نخرج معًا فى رحلتنا .

كل منا أخذ دورًا مناسبًا يسهم فى بناء فريق "سميث" . اختارت ابنتى التى فى السادسة من عمرها دور مشجعة العائلة. وكان هدفها هو التأثير من أجل إزالة أى خلاف فى العائلة، خاصة حين نكون على سفر معًا فى السيارة. وقد ابتكرت العديد من عبارات التشجيع، وكلما وقعت مشكلة تدخلت هى بالصياح بإحدى تلك العبارات – " عائلة سميث، عائلة سميث، تابعوا القيادة، لو بقينا متحدين معًا، فلن نهزم أبدًا!" وسواء أعجبنا ذلك أم لا، فإننا كنا نضطر للانضمام إليها، وهو ما كان عونًا كبيرًا لنا فى نبذ كل المشاعر السيئة التى ربما تكون قد تولدت لدينا .

كذلك كنا نلبس قمصانًا موحدة، وفى إحدى مراحل الرحلة، دخلنا إحدى محطات الخدمة ولم يعطنا البائع مزيدًا من الاهتمام، لكن حين تطلع إلينا ووجدنا نقف وقد ارتدينا جميعًا ذلك القميص الموحد، أعاد النظر ساخرًا وقال: " أنتم تبدون مثل فريق! "كان هذا تأكيدًا للحال. نظر كل منا إلى الآخر وشعرنا بانتشاء عظيم. عدنا إلى السيارة وانطلقنا، النوافذ مفتوحة، والراديو مشغل، والآيس كريم يذوب على المقعد الخلفى. لقد كنا عائلة بحق!

بعد ثلاثة أشهر من عودتنا من العطلة، اكتشفت أن ولدنا الذى يناهز الثالثة من عمره قد أصيب بسرطان فى الدم وقد دفع هذا الحدث الأسرة إلى أشهر طويلة من التحدى، واللافت أننا كنا كلما اصطحبنا الولد إلى المستشفى لتلقى جلسات العلاج الكيماوى، كان يسأل إن كان سيرتدى قميصه أم لا . ربما كانت تلك طريقته للعودة مجددًا إلى التواصل مع روح الفريق وإحساس الدعم والذكريات التى يحملها عن تجارب اجتماعنا معًا فى عطلة العائلة.

بعد جلسة العلاج السادسة، تعرض لعدوى خطيرة استلزمت وضعه فى الرعاية المركزة لمدة أسبوعين. كان قد أشرف على الموت، لكنه نجا، وكان يرتدى القميص طوال هذه المدة تقريبًا وكان مغطى ببقع القىء والدم والدموع.

وحين تجاوز المحنة أخيرًا وعدنا به إلى البيت، ارتدينا جميعًا قمصان العائلة على شرفه. أردنا جميعًا الارتباط بمهمة العائلة التى حققناها فى العطلة.

إن رؤية فريق عائلة "سميث" ساعدتنا فى تجاوز ما يعتبر أصعب تحد واجهته عائلتنا على الإطلاق.

إن الرؤية المشتركة المحفزة لها أثر عميق فى تحقيق منزلة الحياة الرفيعة – فى العائلة، وفى المؤسسة، وفى أى موقف نعمل فيه مع آخرين. حيث نصبح أجزاء مساهمة فى إطار كبير، فيمكننا أن نحيا، ونحب، ونتعلم، ونترك آثارًا كبرى معًا.

صياغة بيانات المهام المحفزة

فكيف لنا إذن أن نضع قوائم مهام محفزة للرؤى المشتركة؟

فكر بمنطق المكسب المشترك، واسع للفهم أولًا، وتعاون

يمكن للمنظمات، أو العائلات، أو الجماعات من أى نوع أن تستخدم عملية المكسب المشترك من أجل بناء رؤية مشتركة. وحين كنا نرى أناسًا من كل أنحاء العالم يقومون بهذا، ندرك ثبوت حقيقة الشمال الصحيح متى توافرت أربعة شروط:

١. أن يكون هناك ما يكفى من الأشخاص
٢. الذين هم على معرفة كاملة
٣. ويتعاملون بكامل الحرية وروح التعاون
٤. فى بيئة ملؤها الثقة العالية.

هذا النوع من التعامل يصل إلى مستوى الضمير المشترك. ونحن نرى ذلك فى روسيا، وسنغافورة، وإنجلترا، وأستراليا، وجنوب إفريقيا، وأمريكا

الجنوبية، وكندا، والولايات المتحدة - وفى كل مكان نقوم فيه بوضع قائمة مهام. وحين يتعاون الأشخاص معًا وينخرطون فى هذه العملية، يصلون إلى إدراك عام بالعديد من قوانين الحياة الأساسية. إنهم يستخدمون التعاون البناء فى تصور طرق يمكن أن تحدث فارقًا فى مواهبهم وطاقاتهم.

وقوائم المهام المؤسسية الأكثر تحفيزًا هى التى تكون فى تناغم مع ما أقدمنا على تسميته بـ قائمة *المهام الشاملة* - "تنمية الرخاء الاقتصادى والجودة لكل الأشخاص الذين يمتلكون أسهمًا تجارية"، وتعالج هذه القائمة المطالب الأربعة الأساسية بأكملها. وتلفت الانتباه إلى أن الإنسان ليس معدة، أو قلبًا، أو عقلًا، أو روحًا فقط، بل هو الأربعة معًا فى إطار مترابط. "كل الأشخاص الذين يمتلكون أسهمًا تجارية" نعنى بهم كل من يمتلك سهمًا فى نجاح الجهد المبذول. فى المؤسسة، لا يكون الأمر مجرد إدارة وعمال؛ بل هناك العملاء، والموردون، وعائلات الموظفين، والمجتمع، والبيئة، وأجيال المستقبل. وفى العائلة، فهى تتضمن العائلة بأكملها، وعائلة الماضى، وعائلة المستقبل، والعائلة الإنسانية ككل.

إن قوائم المهام المحفزة تركز على التعاون، وعلى الأهداف القيمة التى تؤدى إلى كلمة "نعم" التعاونية العميقة المشتعلة بداخلنا. إنها تنبع من قلوب وعقول كل المنخرطين فيها - وليس مجرد أمر تنفيذى من "السلطة العليا للمؤسسة".

إذا كنت تخطط لوضع قائمة مهام مؤسسية أو كنت تريد مراجعة قائمة قمت بوضعها فعليًا، فربما تجد فى الخصائص التالية ما يعينك على ذلك:

قائمة مهام مؤسسية محفزة:

- التركيز على مبدأ التعاون، وعلى الأهداف القيمة التى تخلق روح "نعم!" المشتركة العميقة فى نفوسنا.
- تنبع من دهاليز المؤسسة لا من قمة هرم السلطة فيها.
- تعتمد فى بنائها على مبادئ دائمة بمرور الزمن.
- تحتوى على رؤية ومبادئ مرتكزة على القيم.
- تخاطب حاجات الأشخاص أصحاب الأسهم.
- تخاطب المطالب والقدرات الأساسية الأربع

وهى تحتاج إلى الادخار من وقت الربع الثانى كى تقوم بصياغة قائمة لرؤية مشتركة، ولكن ينتج عن هذا توفير هائل فى الوقت والجهد على طول طريق العمل، والنتيجة النهائية تكون أكثر من مجرد رؤية مشتركة، فعبر هذه العملية يجرى تغييرنا. وتتغير علاقاتنا بالآخرين ممن هم جزء من تلك العملية. إنها تغير من طبيعة حياتنا من زوايا جوهرية جدًّا.

أهمية الأدوار والأهداف المشتركة

ومن خلال سعينا لتنفيذ الرؤية المشتركة، نبدأ فى إدراك قيمة الأدوار والأهداف المشتركة.

فى حياتنا الشخصية، وحين نرى أدوارنا كأجزاء منفصلة فى الحياة، فإنها تتصارع وتتنافس فيما بينها. لكن حين نراها جزءًا من إطار متكامل أكبر، فإن تلك الأجزاء تعمل معًا لبناء حياة أكثر رخاء.

والشىء ذاته ينطبق على التعاون فيما يتعلق بأدوار الأفراد، حين نرى كيف يسهم كل دور فى إنجاز الكل، بدلًا من التفكير بمنطق النقص فى المؤن والتنافس، ويكون بإمكاننا استخدام عملية المكسب المشترك من أجل تحقيق الرخاء والتعاون. ومفتاح الحل هو بناء إدارة منسجمة متعاونة.*

حين يعمل الناس معًا على إنجاز أية مهمة، فإنهم عاجلًا أو آجلًا سيواجهون خمسة عناصر:

- النتائج المرجوة – ما الذى نحاول فعله؟ ما النتائج التى نريد – الكمى منها والنوعى – ومتى تتحقق؟
- الإرشادات – ما المعايير التى سننجز من خلالها هذه المهمة؟ ما القيم، والسياسات، والالتزامات الشرعية، والأخلاقيات، والحدود، ومستويات المبادرة التى ينبغى أن نكون على وعى بها خلال سعينا خلف تلك النتيجة المرجوة؟

* للحصول على نماذج الإدارة المنسجمة بشكل كامل، يرجى الاتصال على رقم ١٨٠٠٦٨٠٦٨٣٩

- الموارد – ما الوسائل التى نمتلكها لكى نقوم بالعمل بها، وما الإعانة المتاحة على المستوى التمويلى، والهيكلى، والإنسانى وكيف يمكن الحصول عليها؟
- المسئولية – كيف نقيم ما نقوم به؟ وما المعايير التى تحدد إنجاز النتيجة المرجوة؟ وهل يمكن تقييمها، أو ملاحظتها، أو تمييزها، أم الثلاثة معًا؟ وعلى من تقع مسئوليتنا؟ ومتى تجرى عملية محاسبتنا؟
- النتائج – لماذا نحاول إنجاز هذا العمل؟ وما النتائج الطبيعية والمنطقية المترتبة على تحقيق أو عدم تحقيق النتائج المرجوة؟

من منظور إدارة الوقت، كم من الوقت ينقضى فى محاولة إصلاح، أو إعادة هيكلة، أو حل المشكلات خلال تعاملاتنا مع الآخرين؛ لأننا غير واضحين بشأن هذه المسائل الخمس؟

الأشخاص ليسوا واضحين بشأن النتائج التى يرغبون فى تحقيقها:

"ظننت أنك تريد منى فعل هذا".

"كلا، ليس هذا ما كان يفترض منك فعله".

"حسنًا، هذا ما فهمته، ظننت أن هذه هى الأولوية".

"كلا، لم تكن تلك هى الأولوية".

وليسوا على وضوح من الإرشادات:

"ظننت أن لدىّ روح المبادرة للقيام بفعل هذا".

"إننا لم نمنحك أبدًا هذه المبادرة".

"لم أكن أعرف أن هناك سياسة للشركة".

"حسنًا، اعلم إذن بأن هناك سياسة".

إنهم لا يعلمون كذلك مواردهم المتاحة.

وهم يقيمون وظيفتهم وفق معايير معينة، بينما يقيمها رئيس العمل وفق معايير أخرى.

ثم يحصلون على نتائج سيئة ولا يربطونها حتى بأدائهم الوظيفى، أو لا يعرفون كيف ترتبط المكافأة بالأداء.

حين نسأل الناس خلال برامجنا التدريبية حول قدر الوقت الذى يبذل فى مؤسساتهم فى معالجة آثار التطلعات غير الواضحة فيما يتعلق بهذه القضايا، فإنهم عادة ما يحددون نسبته بـ ٦٠٪. وحين نتحدث عن قضايا إدارة الوقت فإن هذا هو جوهر الفاعلية. فنحن نتحدث عن وقت وطاقة مهمين يضيعان عبر المؤسسة فى أنشطة الربع الثالث أو فى أشياء سلبية - وقت وطاقة كان بالإمكان بذلهما فى فعل الأشياء الأولى.

وكما ذكرنا فى الفصل السادس، فإن كل دور نقوم به هو وظيفة إدارية. ومفتاح الحل إلى الجهد التعاونى الفعال فيما نسميه "تعاون الإدارة لتحقيق المكسب المشترك"، وهذا التعاون يمثل همزة الوصل بين الأشخاص والإمكانات. وهنا تترابط المهام الشخصية مع المؤسسية وتتفجر الطاقة الداخلية فى كل أرجاء المؤسسة.

تعاون الإدارة لتحقيق المكسب المشترك

تعاون الإدارة هو علامة الانتقال من عملية التفاوض التقليدى، التى غالبًا ما تنحط إلى مستوى "إلقاء عبء" المهام على الآخرين. وتعاون الإدارة يبنى شراكة تعاونية من أجل تحقيق الأشياء الأولى أولًا، ويصبح التفاوض تفاوضًا على مستوى الإدارة. وبدلًا من الشعور بإلقاء العبء عليهم يشعر الناس بالاندماج فى العمل. ويتحفزون له. فكلا الطرفين يقوم بإنجاز المهام التى تحظى بالأهمية المشتركة.

فكيف لنا أن نبنى هذا التعاون؟

فكر بمنطق المكسب المشترك، واسع أولًا إلى الفهم، وتعاون

بينما أنت جالس مع رئيس العمل، أو موظف يتبع رئاستك، أو زميل عمل، أو أحد أطفالك، قم بخوض هذه العملية واسع إلى اتفاق حول كل من العناصر الخمسة لتعاون الإدارة الذى يحقق المكسب المشترك.

١. *حدد النتائج المرجوة*

النتائج المرجوة هى "الرؤية المشتركة" لتعاون الإدارة. وهذا يتمثل فى قائمة ما هو"مهم" والعامل الرئيسى فى وضع الأشياء الأولى أولًا فى علاقة مشتركة.

وهو اختبار لعقلية الوفرة، وعملية سعى دائم لإيجاد الحلول البديلة وتحقيق التعاون.

العديد من العناصر التى تصنع قوائم مهام مؤسسية محفزة تعين على وضع قوائم فعالة عن النتائج المرجوة، مثل:

- التركيز على التعاون.
- تلبية كل المطالب الأربعة الأساسية.
- إدراك ما يشكل مفهوم "المكسب" *لجميع* الشركاء.

من المهم كذلك أن نحدد ما سيتم فعله من أجل تعزيز القدرة على تحقيق النتائج المرجوة مستقبلًا - أن نعزز قوة الشركة أو القدرة الإنتاجية، ومن المهم جدًّا أن ندرك أننا على يقين من أن النتائج المرجوة هى *نتائج* وليست *طرقًا*. ومتى أشرفنا على الطرق أصبحنا مسئولين عن النتائج.

قائمة النتائج المرجوة تكون أساسية حين يحدث الاتساق العائلى، أو الجماعى، أو المؤسسى - حين تتسق أهداف وإستراتيجيات كل إدارة مع المهمة الشاملة ومع جهود الأشخاص الآخرين أو الفرق الأخرى فى المؤسسة، وهذا يبنى عملية "صنع المهام المشترك"، والتعاون المتبادل للمهام بين الأفراد والمؤسسة.

٢. ضع القواعد الإرشادية

إضافة إلى السياسات والأساليب التى يمكن أن تؤثر على تنفيذ التعاون فى المؤسسة، فمن المهم أن نحدد نقاطًا إرشادية أخرى مثل:

- مبادئ الشمال الحقيقى التى ستستخدم فى تحقيق النتائج.
- المبادئ المؤسسية (مبادئ التشغيل، وليس من الضرورى أن تكون مبادئ طبيعية) التى لها الأولوية على السياسات.
- "الحذر" ومعرفة دروب الفشل (الأشياء التى لا ينبغى فعلها).
- مستويات المبادرة.

الفهم الواضح للقواعد الإرشادية يجعلك لا تقع فى كثير من المشكلات الكبرى. انظر مثلا إلى مستويات المبادرة، فالنادل الذى لديه روح المبادرة لأن "يخترع" وجبة لزبون غير راض فى أحد المطاعم قد يؤدى ذلك إلى أن يطرد

من وظيفته فى مطعم آخر، فالتناغم على مستوى المبادرة يقضى على المشكلة من أساسها.

واقتباسًا من عمل "وليام أونكن" نجد هذه المستويات الستة لروح المبادرة الذاتية.[٤]

١. انتظر حتى يقال لك.
٢. بادر إلى السؤال.
٣. قدم توصية.
٤. قم بعملك وقدم تقريرًا فى الحال.
٥. قم بعملك وقدم تقريرًا بشكل دورى.
٦. قم بعملك على مسئوليتك.

التعاون قد يتضمن مستويات مختلفة من المبادرة لوظائف مختلفة. فالسكرتيرة قد تكون فى المستوى الثالث من المبادرة فيما يتعلق بالتعامل مع المراسلات والرد على مشكلات العاملين وفى المستوى الخامس من المبادرة فيما يتعلق بالزوار والمكالمات الواردة.

ويمكن أن تتغير مستويات المبادرة مع زيادة حجم القدرة والثقة، فالطفل ذو السنوات الثلاث والذى ينتظر من يطلب منه أن يرتب غرفته سيتقدم غالبًا إلى المستوى الخامس من المبادرة بوصوله سن العاشرة أو الحادية العشرة.

والشىء المهم هو الموازنة بين مستوى المبادرة والقدرة الشخصية للفرد.

٣. حدد الموارد المتاحة

هذه الجزئية تتناول البحث فى الموارد المالية، والبشرية، والفنية، والمؤسسية المتاحة (كالتدريب أو نظم المعلومات) من أجل تنفيذ التعاون. لا يكفى فقط أن تعرف ما الموارد المتاحة، لكن ينبغى أن تعرف كيفية الحصول عليها، وكيفية العمل مع من يستخدمون ذات الموارد، وما حدود الاستخدام.

ومن بين أكثر الموارد التى يتم إهمالها - وهى الأقرب نفعًا فى تعاون الإدارة لتحقيق المكسب المشترك - هم المشاركون أنفسهم، خاصة أولئك الذين يمثلون أدوار القيادة، أو الإدارة، أو الإشراف، ونتيجة لطبيعة تعاون الإدارة يمكن للقائد

أن يكون قائدًا/خادمًا للفرد،[٥] وسوف نستعرض هذه الفكرة بشىء أكبر من التفصيل فى الفصل الثالث عشر.

٤. حدد أمر المسئولية

المسئولية تتعلق بتعليلنا لما نفعل. وهى تحقق الاستقامة فى التعاون، وفى هذا الإطار توضح تفاصيل التواصل مع الآخرين، وكذلك توضح آلية قياس النتائج.

والمسئولية تتضمن عرض معايير الإنتاج والقدرة الإنتاجية على كل واحدة من النتائج المرجوة. يمكن أن تكون المعايير قابلة للقياس، أو الملاحظة، أو التمييز. وبدون شك، فإن أشد المراحل صعوبة فى تعاون الإدارة لتحقيق المكسب المشترك هو فى تحديد مجموعة واضحة وشاملة من النتائج المرجوة - سواء فيما يتعلق بالإنتاج أو القدرة الإنتاجية - وكذلك وضع المعايير الواضحة لكل منها كى يتم إخضاعها لعملية المحاسبة.

فى عملية المحاسبة، يقوم الفرد بتقييم نفسه وفقًا للنتائج المرجوة المحددة فى الاتفاق الإدارى. ومما يعين على عملية التقييم هذه هو نتائج كل فرد فى المؤسسة، والتى قد يطلبها الفرد من الشركاء، وهذه النتائج تمنح مباشرة للفرد. وسنقوم بتوضيح أكثر للنتائج فى الفصل الثالث عشر.

٥. حدد النتائج

هناك نوعان من النتائج: طبيعى ومنطقى، النتائج الطبيعية تتعلق بما يحدث بشكل طبيعى فى حالة ما إذا حققنا أو لم نحقق النتائج المستهدفة. هل سنفقد حصتنا من السوق؟ هل سيؤثر هذا على النتيجة النهائية؟ كيف سيتأثر الآخرون بهذا؟ ما الذى سيحدث حين يتأثرون فعلاً؟ من المهم إذن أن نحدد كلاًّ من النتائج السلبية والإيجابية.

والنتائج المنطقية قد تتضمن أشياء مثل: التعويض، أو فرص التقدم، أو فرص إضافية للتدريب والتنمية، أو توسع أو تقلص الوظائف الإدارية، أو الانضباط.

ينبغى التعامل مع كل من النتائج المنطقية والطبيعية على حد سواء، ولكل مكانه. أحيانًا ما يختار الوالدان عن قصد أن يقدموا النتائج المنطقية على الطبيعية فيما يتعلق بطفلهما، فإذا أصر الطفل على أن يجرى إلى الشارع، مثلًا،

فالغالب أن الوالد سيدع الطفل يجرب النتائج المنطقية للخروج بدون إذن بدلاً من النتائج الطبيعية التى قد تحدث له إذا خرج.

نحن نعالج كلاًّ من هذه القضايا الخمس لتعاون الإدارة من أجل تحقيق المكسب المشترك – سواء فى إطار وقت القيادة فى الربع الثانى ابتداءً أو خلال أزمة إدارة وقت الربع الأول مستقبليا. قراراتنا تؤثر بشكل كبير على حجم الوقت الذى نقضيه فى هذه القضايا كافة والجودة المترتبة على وقتنا كله.

وكما قالت إحدى السيدات:

" إننى أحب المكسب المشترك. لقد خرجت من زواج لم أعرف قط ما كان ينتظرنى فيه، ودائمًا ما كنت أشعر بالفشل كونى كنت دائمًا ما أحاول تلبية تطلعات لم أكن أفهمها، ومن الرائع أن تكون قادرًا على الحديث لشخص ما والقول: " هذا ما أتوقعه منك، وهذا ما تتوقعه منى، فدعنا نلتق فى منتصف الطريق وننجز الأمر"" .

الإحباط هو إحدى وظائف التوقع، ووضوح الأمر بالنسبة للتوقعات المشتركة مقدمًا له أثر بالغ جدًّا فى الإسهام فى تحقيق منزلة الحياة الرفيعة.

لكن ماذا لو لم نتفق؟

هناك فرص جيدة لأن نرى الأمور بشكل مختلف حين نبدأ فى صياغة الاتفاق المشترك فى الإدارة، وهذا عظيم! فالنزاع هو بداية التعاون! فخلال قيامك بهذه العملية سوف تتحدث عن ذلك. وتناقش القضايا على مائدة التفاوض قبل أن تحدث المشكلات. وتسعى لإيجاد حلول بديلة. ولا تمر على القضايا بشكل سطحى وتتعايش مع العواقب السلبية للمشكلات التى لم تحل والمشاعر التى لم يتم الإعراب عنها. وبدلاً من ذلك، تستخدم مواهبك البشرية لمعالجة النزاع وحله بطريقة تعاونية.

فكر بمنطق المكسب المشترك.

وأساس القضية أن تكون لديك رغبة حقيقية فى كسب الشخص الآخر، وتريد أنت أن تكسب كذلك. فتلتزم بالتفاعل حتى يمكنك الخروج بحل يشعر كلاكما معه بالرضا.

اسع أولا إلى الفهم

مع سعيك إلى الفهم المشترك، قد تجد عونًا فى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- *ما المشكلة من وجهة النظر الأخرى؟* استمع بنية صادقة لكى تفهم، وليس لكى ترد فحسب. اخرج من نطاق ذاتيتك. اجتهد حتى يمكنك التعبير عن وجهة نظر الشخص الآخر أفضل مما يمكنه هو التعبير عنها. ثم شجع الشخص الآخر على فعل المثل.
- *ما المشكلات الأساسية (وليست وجهات النظر) ذات الصلة؟* بمجرد أن يتم التعبير عن وجهات النظر ويدرك الطرفان أن كلاً منهما يفهم الآخر بشكل كامل، ابحثا المشكلة معًا وحددا القضايا التى تحتاج إلى حل.
- *ما النتائج التى ستشكل حلاً مقبولًا بشكل كامل؟* ابحث عما يمكن أن يمثل "مكسبًا" للطرف الآخر. وحدد ما يعتبر"مكسبًا" بالنسبة لك. ضع هذين المعيارين على طاولة التفاهم للخروج بتفاعل مشترك.

تعاون

افتح الباب أمام استكشاف الحلول البديلة البناءة. قم بعصف ذهنى. واستخدم عقلية "ماكجيفر" الخاصة بك. انفتح بعقلك. تأهب لما قد يحدث من مفاجآت. حاول وضع قائمة من الخيارات الممكنة التى تلبى المعايير التى وضعت.

ولنلق نظرة على مثالين على الأسلوب الذى يمكن أن تستخدمه فى هذه العملية:

المثال # ١:

افترض أنك مندوب مبيعات لدى شركتك. والسوق عنيفة، وهناك الكثير من المنافسين فى مجال صناعتكم. ومعظم عملائك يعملون وفق مبدأ الالتزام بالتسليم فى الموعد المحدد، وقدرتك على الالتزام بمواعيد التسليم شىء أساسى من أجل المحافظة على أعمال الشركة.

لكن مؤخرًا، أوصل قطاع التصنيع بعض البضائع فى اللحظة الأخيرة. وترتب على ذلك تأخير فى بعض مواعيد التسليم لعملاء مهمين. تفهم أنت

موقفهم وتدرك أنهم سيتحولون إلى موردين آخرين إذا بقيت شركتك على هذا الوضع من التأخير. وأنت لا تريد فقدان أى زبائن لديك؛ ولذلك تذهب إلى مدير الإنتاج لتبحث معه ما يجرى.

وحين وصلت إلى هناك، وجدت هذا المدير غارقًا فى أنشطة الربع الأول، مستشعرًا الضغط الشديد الذى تحدثه المتطلبات التى تضعها أنت وغيرك من قسم التسويق عليه. وقد قال إنه من المستحيل أن تفى بالمواعيد كافة. فماذا تفعل؟

فكر بمنطق المكسب المشترك

أنت تريد المكسب. وتريد لهذا المدير أن يكسب هو أيضًا. وتريد لعميلك أن يكسب. فأنت هنا لا تفكر بمنطق "إما كذا / أو كذا" بل تفكر بمنطق "كذا وكذا". فأنت تبحث عن حل بديل ثالث يفى بحاجات الجميع. أنت تبحث عن حلول للمشكلات المزمنة بدلًا من إيجاد حلول للأعراض.

اسع أولًا للفهم

١. *ما المشكلة من وجهة نظر الطرف الآخر؟*

أثناء استماعك لذلك المدير، اكتشفت أنه خلال الأشهر الستة الماضية زادت نسبة الطلب بما يعادل ٣٠٪ ولم يقدم أى تمويل لزيادة القدرة الإنتاجية. ووردیات العمل الحالية اعتمدت على ساعات العمل الإضافية، وتم إهمال الصيانة، وزادت تكلفة العمل والتوقفات، وتوترت بالطبع علاقة هذا المدير بكبار قادة الشركة؛ حيث يشعر أنه يتعرض لضغط من الجهات كافة، وأن مواعيد التسليم التى تطلبها غير واقعية بالمرة. وتشعر فى الوقت ذاته بأن ذلك المدير يريد أن يؤدى عمله بشكل جيد. هو لا يحاول تسويف الأمور؛ بل يحاول أن يسلم فى الوقت المحدد مثلك تمامًا؛ لكنه ببساطة يرى أنه فى طريق مسدود وليس من مخرج يراه ممكنًا. وبعد استكشاف موقفه بشكل كامل، عرضت موقف عميلك وعرضت مخاوفك الخاصة كذلك ومع طرح جميع وجهات النظر، أصبحتم جاهزين للعمل معًا على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول.

٢. *ما القضايا الكبرى؟*

مع هذا التواصل الصريح، أدركت أن هذه المشكلة ليست سوى عرض لسلسلة من مشكلات أكبر. ومن أمثلة هذه المشكلات الكبرى:

- القدرة
- التمويل
- العلاقات مع القيادة العليا
- العلاقات مع العملاء

٣. *ما الذى سيحدد الحل المقبول لكليكما؟*

ينبغى لك أن تعمل على حلول قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى. وتدرك أنه لا يمكن إهمال الطلبات الأخرى بكل بساطة والقيام بتنفيذ طلبيتك أولاً، فهذا يسبب المشكلات لجميع الأطراف. وتريد فى الوقت ذاته أن تقلل قدر الإمكان من التكلفة وتعطل العمل فى المستقبل؛ ولذا فإن ساعات العمل الإضافية ليست حلاً حقيقيًّا. وبغض النظر عما يحدث، فهناك حاجات لتحقيق الاتساق والموثوقية، وهناك حاجة لوضع أسس من أجل تنمية طويلة المدى.

تعاون

بينما تعمل على إيجاد حلول بديلة، ربما تخرج بالعديد من الاحتمالات القابلة للتحقيق:

- ربما تجد القدرة على تخصيص مزيد من الوقت لمصنعك من خلال تجميع حاجات المنتج المتوقعة من عملائك.
- قد يسعد بعض عملائك على المدى القصير لمجرد قدرة المصنع على القيام بتسليم جزئى فى موعد التسليم المحدد ثم إتمام بقية الإنتاج فى غضون أيام بعد ذلك الموعد.
- ربما تكون قادرًا على العمل خلال قسم التسويق لمساعدة مندوبى المبيعات الآخرين على تفهم الإشكالية، فربما يبالغ المندوبون فى

وعد عملائهم طمعًا فى زيادة المتاجرة، مما يحدث ضغطًا كبيرًا مصطنعًا على المصنع.

- ربما تجد أن مدير التصنيع قادر على أن يأتى لمناقشة الأمر مع قسم التسويق.
- يقوم أحد مندوبى المبيعات بالاشتراك مع مدير المصنع بعد تفقد حاجات السوق ويقومان بكتابة تحليل مشترك ويقدمانه لقيادة الشركة بخصوص قيمة القدرة الإضافية من أجل زيادة كفاءة المصنع.
- ربما، من خلال العمل معًا، يمكنكما تنمية كفاءة نظام إنتاج الطلبات، حتى يذهب أغلب الوقت فى الإنتاج بدلًا من الكلام على الورق.

يمكنك تتبع هذه الاحتمالات أو أية خطوات أخرى ممكنة من أجل إيجاد الحل، والشاهد هو أنكم جميعًا تعملون معًا على المشكلة بدلًا من عمل كل منكم فى مواجهة الآخر خلالها، ومن خلال التفكير بمنطق المكسب المشترك، والسعى أولًا للفهم، والتعاون، فإن وقتك وجهدك سيبذلان فى إيجاد الحلول وليس فى إحداث الصراع. وفى النهاية يمكنك أن تكون جزءًا من تعاون إدارة عام.

المثال # ٢:

افترض أن ابنتك ذات الثمانية العشر عامًا تريد سيارة خاصة بها حيث تريد أن تصبح قادرة على الذهاب والإياب دون الاعتماد على سيارات العائلة المتاحة. ولديها بعض المال الذى ادخرته، لكنه لا يكفى لشراء سيارة لنفسها. وهى تقول إضافة لذلك إن العديد من أصدقائها يملكون سيارات خاصة وهى تشعر بأنها شخص مسئول وأنه ينبغى عليك أن تثق بها.

ميلك الأولى هو للرفض. أنت تعلم أنها جديرة بالثقة لكنها لم تمارس القيادة إلا لأقل من سنة واحدة، وقد حصلت على مخالفة بالفعل. وفكرة اعتمادها على سيارة العائلة يسمح لك (إلى حد ما) بالتحكم فى الأماكن التى تذهب إليها ويمن يرافقها فى ذلك. تشعر بأنها فى سنها هذا لا ينبغى لها أن تفعل أو تذهب حيثما شاءت. إضافة إلى أنك لا تنفق المال فقط لشراء السيارة، بل كذلك من أجل أقساط التأمين، والوقود، والصيانة العامة.

ومن ناحية أخرى، هذا موقف لا يمكن حله بإجابة بسيطة. فكم من مرة أصبح فيها موقف كهذا كجرح مفتوح فى علاقة الوالد بولده؟ وكم هو سهل أن تثور ابنتك لأنها تشعر بأنك لا تفهمها أو لا تثق بها، أو لعنادك والتأكيد على سلطتك الأبوية كونك تشعر أنك تعرف الأمور على نحو أفضل؟ كم من الوقت والجهد يمكن أن يضيع فى صراع سلبى ناتج عن هذا؟ كيف يمكنك الوصول إلى حل مرضٍ؟ تذكر: فكر *بمنطق المكسب المشترك، واسع أولًا إلى الفهم، وتعاون.*

حين تعملان معًا على تفهم وجهات النظر المختلفة، وتحديد الإشكاليات، وإيجاد حلول مشتركة بديلة، قد تصلان إلى توافق فى الرأى يضمن المكسب المشترك بشأن شراء سيارة إضافية للعائلة. حيث يمكنها استخدام تلك السيارة ما دامت تفى بمعايير محددة. يمكنك أن تحدد اشتراطات الصيانة، وتكلفها بدفع أقساط التأمين الإضافية والوقود. ويمكنك التوصل إلى اتفاق للتواصل حول الأماكن التى تذهب إليها ومع من تذهب. وكجزء من الاتفاق، يمكنك أيضًا أن تحدد أن عليها المساعدة فى بعض حاجات النقل لبعض إخوتها الأصغر منها، موفرة بعض الوقت لك ولزوجتك.

ليس الشاهد هنا هو أن هذا هو الحل المثالى، وليس بأن الحلول البديلة حلول يسهل التوصل إليها. ولكن الشاهد هنا هو أن المشكلة حين تكون أمامكما وليست بينكما، فإنك تتفادى التسبب فى إيجاد حلقات سلبية فى علاقة حساسة يمكن أن يستغرق حلها شهورًا وربما سنوات، وهذا بدوره يؤثر على وقت كل شخص متورط فى المشكلة وقيمة حياته.

لكن ماذا لو لم نتفق حقًّا؟

رغم أن تعاون الإدارة الضامن للمكسب المشترك لا يعالج القضايا الانفجارية الخلافية التى سترد فى التجارب التالية، إلا أننا نحب مشاركتك إياها لإعطائك فكرة عن مدى فاعلية هذه العملية. فيمكن تطبيقها على أية مشكلة خلافية تقريبًا.

"ستيفن" : ذات مرة كنت أقوم بتدريب مائتى طالب من طلاب إدارة الأعمال فى إحدى الجامعات الشرقية، وكان بين الحضور بعض من أعضاء هيئة التدريس والضيوف المدعوين. وقد تناولنا أكثر القضايا قوة وحساسية وسرعة فى التأثير يمكن الإخفاق فى حلها والفشل فى حلها . استدعينا شخصًا يناهض الفشل وآخر يؤيد وجود الإخفاق وكلاهما يؤمن بشدة بموقفه وهما يقفان فى مقدمة الحجرة الدراسية. وكان عليهما أن يتفاعلا معًا أمام مائتى طالب. وكنت موجودًا بالجوار للتأكيد على أنهما يمارسان أساليب التعاون الفعال - التفكير بمنطق المكسب المشترك، والسعى أولًا إلى الفهم، والتعاون.

"هل أنتما مستعدان للتواصل حتى تصلا معًا إلى حل يضمن مكسب الطرفين؟" .

"لست أدرى ما الذى قد يكونه هذا الحل! لا أشعر أنه ــــــ"

"مهلًا . لن يخسر أحدكما . كلاكما سوف يفوز" .

"لكن كيف يمكن ذلك؟ أحدنا يفوز فيخسر الآخر بالضرورة" .

"هل أنتما مستعدان للمحاولة بهذه الطريقة؟ تذكرا فقط ألا ينبغى الاستسلام. فلا تنازل. ولا تغاضى" .

"سنفعل" .

"حسنًا . اسعيا إلى الفهم أولًا . فمثلًا: لا يمكنك طرح وجهة نظرك حتى تعيد طرح وجهة نظره كما يرضى" .

حين بدأ الحوار شرع كل منهما فى مقاطعة الآخر.

"صحيح، لكن ألا ترى معى أن ــــــ"

فقلت: "تمهل! أنا لا أشعر بأن الطرف الآخر قد تم فهمه. هل تشعر أنك قد فهمت حقًّا؟" .

"بالقطع لا" .

"حسنًا. لا يمكنك إذن طرح وجهة نظرك" .

لا يمكنكم تخيل حجم العرق الذى غرق فيه الطالبان. لا يمكن لأحدهما أن ينصت إلى الآخر. لقد حكما على بعضهما على الفور لأن كلًّا منهما يتخذ موقفًا مختلفًا .

فى النهاية، وبعد قرابة خمس وأربعين دقيقة، بدأ الإنصات الفعلى. ولا يمكنك تخيل حجم تأثير ذلك - على المستويين الذاتى والعاطفى - وتأثيره على الجمهور الذى كان يتابع ما يحدث.

حين أنصتنا بصدق وتعاطف إلى الحاجات والمخاوف والمشاعر الكامنة لدى الآخر فيما يتعلق بهذه القضية الحساسة، كان ذلك فعالاً جدًّا. لقد اغرورقت عينا المتناظرين بالدموع وكذلك الحال مع العديد من الحضور. لقد خجلا من أنفسهما للنحو الذى حكما به على بعضهما، وصنفا به بعضهما، وسخطا على كل من فكر بشكل مختلف. لقد غُمرا بكم هائل من الأفكار المشتركة التى استنتجاها فيما يتعلق بما يمكن فعله. لقد توصلا إلى عدة حلول بديلة، تضمنت أفكارًا جديدة ترتبط بالوقاية، والتبنى، والتعليم. وبعد ساعتين من الحوار، قال كل منهما للآخر: "لم نكن نعلم ما الذى يعنيه الإنصات! والآن نحن نفهم هذا الشعور".

هذه الروح من التعاطف الحقيقى هى عامل أساسى لتحقيق تعاون فعال. إنها تزيل الطاقة السلبية حول مواقف الطرفين. إنها تحقق الانفتاح والتفهم وتعاون الأشخاص فى حل المشكلات. ويصبح الهم الأساسى يكمن فى جودة العلاقة بين الطرفين المتعاونين وقدرتهما على التواصل والتعاون مع بعضهما سعيًا لإيجاد حلول بديلة.

لقد رأينا هذه الروح من التعايش العاطفى تغير من حال المواقف مرات ومرات. حدث هذا حين كان رئيس أحد المستشفيات والمدير الطبى به يتجادلان حول موضوع حساس يتعلق بتعيين أطباء رعاية أولية وذلك على مدى ساعتين وأمام مائة وخمسين من القائمين بمهام المستشفى، والمديرين، والأطباء، وغيرهم من المشاركين فى هذا النسق الطبى الكبير.

وحدث كذلك مع مؤسسة ردت بشكل مبالغ به على بيئة تنظيمية تقمع روح المبادرة، والإبداع، والبراعة لدى مهندسى التصميمات للحد الذى رغبوا فيه بترك المكان والتوجه إلى أى مكان آخر. كانت هيئة الإدارة العليا فى المؤسسة لا تزال فى ريبة من أمرها وتحاول التملص من الأشخاص الذين يفرضون عقوبات صارمة عليهم. لكن لمَّا كانت الإدارة تمثل كلتا وجهتى النظر خلال تلك العملية، فقد توصلوا إلى منهج جديد بكل معنى الكلمة يحافظ على القدرة الإبداعية لمهندسى التصميمات وفى الوقت ذاته يفى بمعايير وكالة القواعد التنظيمية.

وقد حصل كذلك فى شركة كبرى حيث كان يدور صراع طويل الأمد بين أحد الأقسام الكبرى وكبار المديرين التنفيذيين حول كيفية خفض المدخرات. كان القسم يرى فى ذلك خفضًا معنويًّا كبيرًا. وكانت الهيئة الإدارية تدافع عن ذلك الإجراء. لكن حين بدأوا الخوض فى هذه العملية، غيرتهم روح التعايش العاطفى. بدأ الأشخاص ينظرون فى كلا الاتجاهين، مع إحساس بالرؤية المشتركة والأمانة تجاهها بدلًا من مصارعة كل منهما للآخر. وبدأوا بتوفير الاحترام فى تواصلهم، والإبداع فى اقتراحاتهم، وفى مسافة لا تتجاوز نصف ساعة، حلت المشكلة العميقة التى قسمت الشركة إلى فريقين لم يكن النقاش ممكنًا معهما. ودُهش الناس تمامًا بالقوة التى يحدثها هذا التعاون المشترك.

حين يفكر الناس فعليًّا بمنطق المكسب المشترك، وحين يسعون بعمق إلى فهم بعضهم، ويركزون طاقتهم نحو حل المشكلة على نحو تعاونى بدلًا من عدم توافق الحلول، حينها يكون الأثر هائلًا. لقد رأينا فاعلية هذه العملية فى أكثر المواقف حدة وصعوبة.

"ستيفن" : ذات مرة، وحين كنت مسافرًا إلى العمل مع إحدى الشركات الكبرى، أجريت مكالمة هاتفية معهم وقالوا: "عد إلى بيتك. فقد ألغوا الاجتماع لتوهم" .

"لماذا؟ ما الذى جرى؟" .

"هناك إضراب عمالى" .

"لماذا؟" .

"لأن بعض الأشخاص لا يتلقون المعاملة المتبعة" .

"هل تعترف الإدارة بهذا؟" .

"نعم يقرون بذلك" .

"فهذا إذن هو الموعد المناسب. والظروف كلها مواتية. اعقدوا الاجتماع. ولا تنسحبوا. فالناس سيميلون الآن للاستقطاب والتقوقع حول مواقعهم وجمع الأشخاص من أجل الهجوم" .

قبل هذا كنا قد قمنا بتدريس عملية المكسب المشترك خلال تلك المؤسسة وقد آتت ثمارها بشدة على مستوى حياتهم الشخصى والعائلى. حتى إن بعضًا ممن يشغلون المناصب الوسطى فى الشركة أتوا بأفلام فيديو تشهد بتأثير هذه العملية

وفاعليتها. لكن الأشخاص الذين يشغلون مناصب فى قمة الشركة وجدوا أنهم فوق هذا، ووجدوا أنهم ليسوا فى حاجة إليه.

قلنا للإدارة: "قدموا اعتذارًا. إنه أمر بسيط للغاية. اعقدوا ذلك الاجتماع مرة أخرى. فهذا هو موعد...".

قدموا الاعتذار. كان هذا أول شيء من نوعه. لكنه كان مبدأ صحيحًا. فقد تجاوب رئيس الاتحاد وقال: "حسنًا، سوف نأتى. لكننا سندخل إلى الاجتماع متأخرين وفقًا لقائمة الأعمال حتى لا تظنوا أننا تراجعنا".

حين ذهبت إلى الاجتماع، قلت لرئيس الشركة ورئيس الاتحاد: "أنا فقط أريد منكم أن تفعلوا شيئًا يحتاج إلى قليل من الشجاعة. هل ترغبون فى المحاولة؟" وبعد قليل من التردد، وافق كلاهما.

وطلبت منهم أن يأتوا ويقفوا أمام القاعة وقلت لهم: أريد منكم فقط أن تستمعوا لما يقوله هؤلاء الأشخاص.

"أنتم تعرفون الأهداف الطموحة الخارقة تقريبًا التى وضعت من أجلكم، والتى يبدو أنكم تتبنونها". ثم استدرت نحو الجمهور. وقلت لهم: "كم منكم يعتقد حقًّا أنه بالوضع الحالى لثقافة المؤسسة، يمكن تحقيق هذه الأهداف؟". كانت القاعة كبيرة تمتلئ بنحو سبعمائة أو ثمانمائة شخص، من مشرفى المستوى الأول وحتى المديرين التنفيذيين الكبار. ولم أر يدًا ترفع بالإيجاب.

"والآن كم منكم يعتقد أننا إذا مارسنا العملية التى تحدثنا عنها – التفكير بمنطق المكسب المشترك، والسعى لفهم الآخر، والتعاون – فسيكون بإمكاننا تحقيق تلك الأهداف التى تبدو مستحيلة وخارقة؟". "فرفع الجميع تقريبًا أيديهم".

استدرت إلى الرجلين وقلت: "انظرا إلى رسالة هذه المؤسسة. أريد أن أطلب من كليكما الالتزام أمام الجميع أنكما ستتعلمان وتشكلان فرق تدريس مشتركة لتعليم مرءوسيكم هذه العملية. وأن تكلفوهم بأن يقوموا مع نظرائهم بالتدريس المشترك لمرءوسيهم حتى ينخرط الجميع فى الأمر وتحل الإشكالية. والآن، إن لم تكونا مستعدين للتعايش مع هذا الالتزام، فلا تقطعاه. قولا: "أريد التفكير فى الأمر. دعنا ننتظر قليلا". "فلا ينبغى لكما تحديد تطلعات لا يمكنكما الوفاء بها".

نظرا إلى بعضهما لوقت طويل. لا يمكنك تخيل حجم التوتر الذى كان يسود القاعة. وأخيرًا، مدا أيديهما وتصافحا، ثم تعانقا. فانفجرت القاعة بالتصفيق.

واليوم، هذه المؤسسة هى إحدى المؤسسات الرائدة فى أمريكا، ليس فقط بسبب تلك التجربة – فهناك أساليب أخرى عديدة – لكن للاستعداد لتطبيق هذه العملية والذى أحدث فارقًا هائلًا فى أسلوب حياة جميع الشركاء.

هل هناك أى تقنية من تقنيات إدارة الوقت يمكنها إنقاذ كل هذا الوقت؟ نحن لا نتحدث هنا عن السيطرة والتفويض "بالمراسلة" أو حتى التفويض الجيد. نحن نتحدث عن الانتقال من العلاقات التعاملية إلى العلاقات التبادلية – إلى التحفيز الحقيقى. نحن نتحدث عن الاستفادة من القوة والمواهب البشرية الفريدة لكل شخص مشترك فى العملية التعاونية والتى من خلالها يمكننا مناقشة حتى القضايا التى لم يتم مناقشتها وحل القضايا الحساسة بشكل يعود بالنفع على الجميع.

مبدأ المكسب المشترك ليس متناقضًا، بل متآزر. ليس تعامليًّا بل تبادليٌّ. وكل من يشارك فيه أو يشاهده يمكنه إدراك معناه.

الميزة التى يحدثها وضع الأمور الأولى أولًا معًا

ماذا لو عشنا جميعًا وعملنا فى ثقافات برؤى مشتركة وتعاون إدارى، حيث يكون مبدأ المكسب المشترك طريقة التعامل؟ ما الميزة التى يؤدى إليها هذا المبدأ؟

ادرس مفهوم *الإشراف*. فى البيئة التى ينحسر فيها مستوى الثقة، يرتبط مفهوم الإشراف بعبارات مثل: *السيطرة، والمراقبة، والمرور الشامل على المكاتب، والفحص*. وفى بيئة مستوى الثقة العالية، يشرف الأشخاص على أنفسهم وفقًا للتوافق بينهم. فالمعايير واضحة، والنتائج محددة. وهناك فهم مشترك لما هو متوقع. يصبح المدير، أو القائد، أو الوالد مصدرًا للعون – ميسرًا، ومعينًا، ومشجعًا، وناصحًا، ومستشارًا، ومدربًا – شخصًا يزيل الركام ثم يزيل العقبات فى باقى الطريق.

فماذا عن *التقييم*؟ فى البيئة التى ينحسر فيها مستوى الثقة، فأنت تخوض عملية التقييم الإجبارى، والتقييم الخارجى للأداء، وإصدار الأحكام. أما فى بيئة الثقة العالية، يدخل الحكم فى توافق الأداء قبل الحقيقة وليس بعدها. فالأشخاص يحكمون على أنفسهم، وتقييماتهم ليست مجرد أدوات قياس للأداء

بل هى أدوات تمييز كذلك. "تبدو الأرقام جيدة لكننى أشعر ببعض القلق تجاه هذه المسألة المحددة..." فالأشخاص يكونون أكثر إدراكًا للمشكلات التى تؤثر على أدائهم ونجاحهم.

فماذا عن حجم *السيطرة؟* فى البيئة محدودة الثقة، تكون مساحة السيطرة محدودة. فتبذل وقتًا وجهدًا فى المراقبة والفحص. ولا يمكنك مراقبة سوى عدد محدود من الأشخاص. فى مناخ الثقة لست فى حاجة إلى أن تشرف أو تراقب. أنت لا تحاول أصلًا أن تسيطر على الناس بل تحررهم، وبدلًا من أن يكون هناك مشرف على كل ثمانية أو عشرة، يكون هناك مشرف على كل خمسين، أو مشرف على كل مائة، أو مشرف على كل مائتين.

ماذا عن *التحفيز؟* فى المناخ قليل الثقة، فأنت تطبق "نظرية الحمق الكبير فى التحفيز" – فالجزرة باليد والعصا خلف الظهر. وفى مناخ الثقة يتمتع الأفراد بتحفيز داخلى. يستمدون طاقتهم من وقود حماستهم الداخلية. ويحفزهم إحساس بالرغبة فى تحقيق الرؤية المشتركة والتى هى كذلك مهمة مشتركة، حيث التعاون فى مهمتهم الخاصة ومهمة العائلة أو المؤسسة.

ماذا عن *الهيكل والأنظمة؟* البيئات قليلة الثقة تمتلئ بالروتينيات، وكثرة القواعد والنظم، والقيود، والأنظمة المغلقة. وخوفًا من "قانون الخسارة" يندفع الناس إلى وضع إجراءات يتوجب على الجميع الالتزام بها. فيكون مستوى روح المبادرة منخفضًا – فالأساس أن تفعل ما يطلب منك. والهيكل الإدارى يكون هرميًّا. وأنظمة المعلومات قصيرة المدى. وفى النهاية هو محاولة تحفيز العقلية فى هذا المناخ. وفى بيئة الثقة العالية، تتناغم الأنظمة والهياكل لكى تحقق التمكين، لكى تحرر طاقة الأشخاص وإبداعهم نحو الأهداف المتفق عليها من خلال النقاط الإرشادية للقيم المشتركة. فيكون هناك القليل من الروتينيات، والقواعد، والقيود، والكثير من الانخراط.

والآن ما الذى يحدثه هذا الفارق على وقتنا؟

كم من الوقت نبذله فى السيطرة، والمراقبة، والإشراف، والفحص، والتلصص فى البيئة منحطة الثقة؟

كم من الوقت ينقضى فى أنظمة التقييم التنافسية، ولعبة التقييم، وبرامج "التحفيز"؟

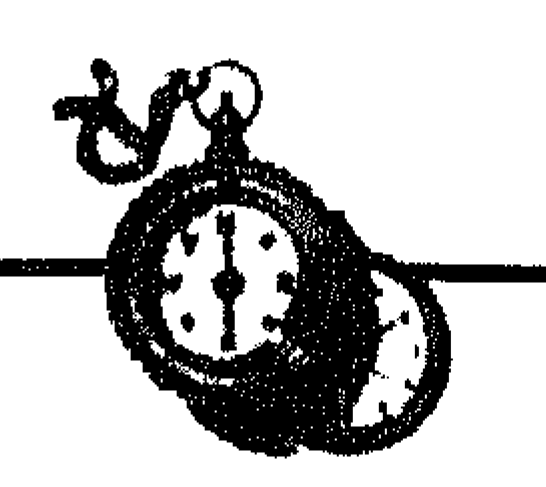
كم من الوقت نقضيه فى التعامل مع الأنظمة الروتينية، والقواعد، والقيود؟

كم من الوقت نقضيه فى التخلص من الكم الهائل من مشكلات التواصل الناشئة عن قلة الثقة المتبادلة؟

وماذا عن قيمة الوقت والفرص حين ينشغل الناس تمامًا بدقائق الإدارة ويهتمون بالأزمات الحالية التى لا تستثمر فى الأنشطة ذات الفاعلية الكبيرة للربع الثانى من التخطيط، والوقاية، والتمكين والتى تحدث الفارق الكبير؟

نحن نهدر كمًّا هائلًا ومبالغًا فيه من الوقت فى معالجة أعراض نقص الثقة، *وتعلمنا معالجة الأعراض بشكل أسرع لن يؤدى إلى إحداث فارق نوعى.*

مسألة وضع "الأمور الأولى أولا" هى مسألة تمكين. إنها الطريقة الأمثل لتحول نقطة الارتكاز من نسبة "واحد إلى واحد" إلى نسبة "وحدة واحدة من الجهد لتحقيق ألف وحدة من النتائج". وليست هناك آلية لإدارة الوقت يمكن حتى أن تقترب من هذه النتائج. وهذا هو ما يجعل التمكين أساس وجوهر الربع الثانى.



١٣ : التمكين يأتى من الداخل إلى الخارج

فى أى وقت نظن فيه أن المشكلة "عويصة" ،
فإن ظننا هذا يكون هو المشكلة ذاتها .

يا له من شىء رائع إذا عشنا جميعًا فى بيئة من التحفيز والثقة العالية. وظاهر الأمر أننا لا نعيش فى بيئة كهذه. فالمؤسسات التى نعمل فى إطارها غالبًا ما تكون مغمورة بالقواعد، والقيود، والروتين. لدينا اتجاهات مشوشة، وأنظمة متضاربة. ومستويات المبادرة الشخصية متدنية. والناس غالبًا ما يجدون إشباعهم خارج إطار الوظيفة. ويقضون جزءًا كبيرًا من وقت عملهم فى أنشطة الربع الثالث - حيث التسييس، وإلقاء اللوم، والاتهام، وفضح عيوب الآخرين. ثم هم يقفون فى الردهات يغمزون لبعضهم:

" هل يمكنك تصديق ما فعل ذلك المدير؟" .
" حقًا! دعنى أخبرك عن تجربتى أنا إذن!" .
"لا عجب فى أننا لا نستطيع إنجاز أى شىء هنا" .
" حسنًا ، ما الذى تتوقعه" .

فما الذى يمكننا فعله فى بيئة كهذه؟

فى أى وقت نرى فيه أن المشكلة "عويصة" ففكرتنا تلك هى المشكلة. فنحن ننزع القوة عن أنفسنا. بعبارة أخرى، نحن نتخلص من مساحة القدرة الخاصة بنا - المساحة التى تسمح لنا باختيار الاستجابة البناءة. نحن نمكن الظروف ومواطن الضعف لدى الآخرين من التحكم بنا. ونضع طاقتنا فى حيز دائرة القلق، وهى الدائرة التى لا نملك عليها سيطرة.

والقيادة المرتكزة على المبدأ هى التمكين الذاتى الذى يحدث تمكينًا فى المؤسسة. إنها تجعل طاقتنا مركزة فى دائرة التأثير الخاصة بنا. فليس فيها لوم أو اتهام، إنها العمل باستقامة من أجل تهيئة البيئة التى يمكننا فيها نحن والآخرون تنمية الشخصية والكفاءة والتعاون.

قد لا تكون القيادة تدور حول شخص واحد فقط، ولكن ربما يتمتع الكثيرون بروح القيادة وحين نمارس القيادة المرتكزة على المبدأ، تتوسع دائرة تأثيرنا.

"ستيفن" : منذ عدة سنوات، أراد رجل كان فى درجة متدنية فى الهرم الإدارى بمؤسسته، أن يأتى إلى إحدى الدورات التدريبية. وكان البرنامج التدريبى مخصصًا للمديرين الكبار، لكنه كان يريد بشدة حضور البرنامج، ورجاهم بشدة فى أن يحضر. وفى النهاية، إصراره الشديد جعلهم يستجيبون له.

هذا الرجل كان مبادرًا للغاية، فبمجرد أن رأى الكرة بدأ العدو. بدأ فى التركيز على التنمية الشخصية والمهنية وتوسعة قاعدة مهاراته. وقد حصل على ترقية وراء ترقية حتى أصبح فى غضون عامين الرجل رقم ثلاثة فى المؤسسة.

ثم قرر بعد ذلك أن يخرج إلى البيئة المحيطة ويبدأ بحل بعض مشكلات المجتمع الأكبر. كان حركيًّا للغاية، وقد أصبح سكرتيرًا تنفيذيًّا لإحدى المؤسسات الخدمية وقد سُئل كذلك أن ينضم إليهم بدوام كامل، لكنه لم يكن يرغب فى ترك مؤسسته.

أنا مقتنع بأنك قد ترى هذا الشخص عاريًا ومفلسًا فى أى مكان وفى فترة قصيرة جدًّا من الوقت، لقد ارتقى إلى قمة المؤسسة بفضل ما يتمتع به من روح مبادرة، وحساسية، ووعى. لن أنسى أبدًا ذلك النور الذى بدا فى عينيه حين بدأ يدرك قوة العمل فى إطار دائرة تأثيره.

وفى هذا الفصل، نريد أن نلقى نظرة على ثلاثة أمور محددة يمكننا القيام بها فى دائرة التأثير لكى نعمل من خلال الربع الثانى على تمكين أنفسنا والمساعدة على تغيير بيئتنا:

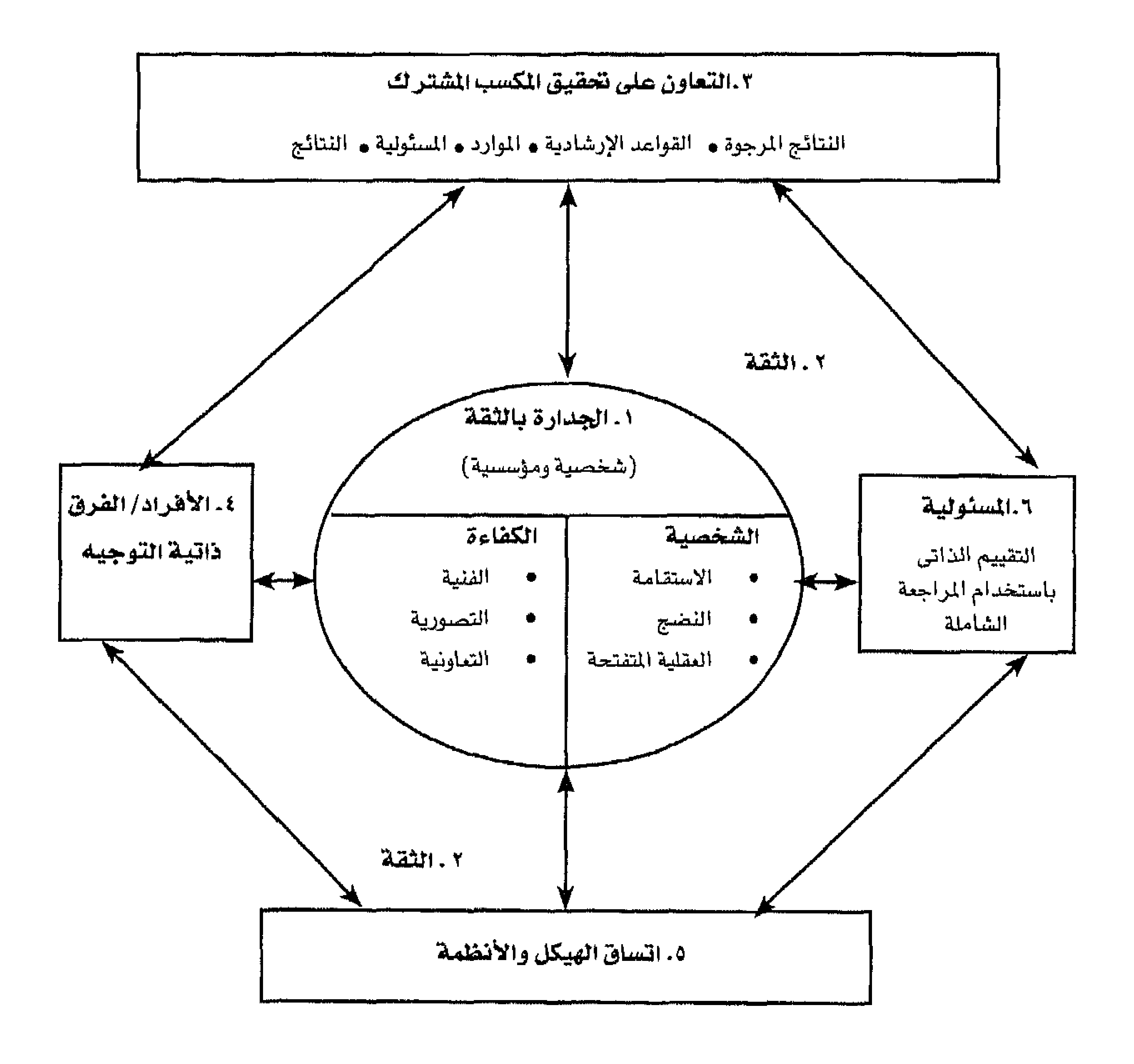
١. تطوير شروط التمكين
٢. التغذى بغذاء المثابرين
٣. أن تصبح قائدًا/ وخادمًا

١. تطوير شروط التمكين

لا يمكن تثبيت التمكين فى مكان، بل ينبغى تنميته. إن الأمر يتعلق بتنمية الذات التى توجده. وكلما توفرت تلك الشروط، ازداد حجم التمكين فى المكان.

نحن فى الحقيقة لا "نمكن" الآخرين، لكننا من خلال تطوير تلك الشروط وتعديلها، فإننا نهيئ البيئة التى يمكنهم من خلالها تمكين أنفسهم باستخدام مهاراتهم الأساسية الأربع. وهذا يمثل استثمارًا هائلًا فى الربع الثانى يأتى بنتائج كبرى.

وبدرجة أو بأخرى، كل واحد من تلك الشروط هو فى نطاق دائرة التأثير الخاصة بنا. دعونا إذن نلق نظرة على هذه الدرجات؛ لنرى أين وكيف يمكننا تركيز جهودنا لكى نحدث التغيير الممكن.



١ . الشرط ١ : الجدارة بالثقة

فى لب عملية التمكين تأتى الجدارة بالثقة - والتى هى أمر متعلق بالشخصية والكفاءة، والشخصية تتمثل فى ماهيتنا؛ والكفاءة هى ما نحن قادرون على فعله. وكلاهما ضرورى لبناء الجدارة بالثقة.

"ستيفن" : هناك رجل ممن أعرفهم كانت لديه عرجة خفيفة لخلل فى ركبته اليسرى. ذهب إلى طبيب كان غاية فى اللطف، لكنه لم يكن كفؤًا - لم يكن ماهرًا فى القيام بأى نشاط ثلاثى الأبعاد فى حين يطالع شاشة ثنائية الأبعاد، وقام ببعض التنظيف البسيط للغضروف، لكنه لم يشخص ضعف الرباط الصليبى الداخلى. ونتيجة لذلك، لم يشعر هذا الرجل بأنه ذهب إلى طبيب. وأنه لم يدفع ثمن الكشف فى موضعه الصحيح. ومؤخرًا، وحين أصيبت ابنته وابنه فى ركبتهما فى مباريات رياضية لم يذهب بهما إلى ذلك الطبيب. فهو لم يثق به.

استمع أحد المديرين التنفيذيين إلى هذه القصة فقال:"الآن علمت السبب فى عدم ثقتى ببعض الناس. وأقول فى نفسى:"أرى أنك رجل طيب. وأنك رجل صادق. فلِمَ لا أثق بك؟".

"أدركت الآن أن السبب هو فى عدم كفاءتهم، فهم لا يحافظون على تحديث معارفهم المهنية. إنهم قوم قد عفا عليهم الزمن. إنهم عالة على المؤسسة. إنهم لا يحملون روح التنمية المتواصلة".

لكن الكفاءة بدون الشخصية لا تولد الثقة كذلك. فأنت لن ترغب فى الذهاب إلى طبيب كفء لكنه غير أمين. لعلك لا تريد سوى علاج دوائى، لكن هناك مبلغًا ماليًا كبيرًا فى العملية الجراحية، فيقنعك بالقيام بجراحة قد لا تكون فى حاجة إليها.

فكل من السمات الشخصية والكفاءة لازمتان لإحداث الثقة، وكلتاها فى نطاق دائرة تأثيرنا. فالسمات الشخصية تتضمن:

- *الاستقامة* - القدرة على مطابقة القول بالفعل، الاتساق الكامل فى أمور الحياة العامة والخاصة والداخلية العميقة من خلال مجموعة مبادئ متوازنة.

- *النضج* - التوازن بين الشجاعة ومراعاة مشاعر الآخرين والذى يمكنك من قول ما ينبغى لك أن تقول، ورد الفعل الصادق، ومعالجة المشكلات بطريقة مباشرة، لكن مع مراعاة واحترام مشاعر الآخرين، وأفكارهم، وآرائهم.
- *العقلية المتفتحة* - وهو الأسلوب الذى يجعل الحياة متسعة أمامك باستمرار، وأن هناك عددًا غير محدود من البدائل (على عكس نموذج حياة الفرص المتساوية بمعنى أن الكعكة محدودة وإذا حصل أحدهم على جزء أكبر فهذا يعنى اقتصاصًا من نصيبى منها).

والكفاءة تتضمن:

- *الكفاءة الفنية* - المعرفة والمهارة فى تحقيق النتائج المتفق عليها؛ والقدرة على التفكير فى المشكلات وإيجاد حلول بديلة.
- *كفاءة التصور* - القدرة على رؤية الصورة الكلية، واختبار الفروض، وتغيير زوايا الرؤية.
- *كفاءة التعاون* - القدرة على التعامل الفعال مع الآخرين، بما فى ذلك القدرة على الإنصات، والتواصل، وإيجاد الحلول البديلة، وبناء توافق الآراء من أجل تحقيق المكسب المشترك، والعمل على إيجاد حلول مشتركة، والقدرة على الفهم والعمل بفاعلية وتعاون فى مؤسسات وأنظمة متكاملة.

السمات الشخصية والكفاءة هما نطاقا تركيز متميزان يجعلان كل واحد من الشروط الأخرى ممكن الحدوث.

أحد الأقسام فى شركة عالمية كبرى كان قادرًا على فهم مدى تأثير هذه الدرجات على محاولتهم غير الناجحة فى تطبيق برنامج الجودة الكلية. وقد قالوا:

مشكلتنا هى نقص المؤن. فلدينا نقص فى الطريقة التى نسمح بها للأفراد بأن يتوصلوا إلى مراتبنا، ونقص فى الطريقة التى نرقيهم بها، ونقص فى الطريقة التى نكافئهم بها، ونقص فى طريقة تحويلهم إلى شركاء، ونقص فى طريقة توزيع مكافآت

هذه الشراكة. ولا عجب أننا كنا نعاني بيئة عمل فوضوية! ولا عجب أن كانت هناك مشاعر غيرة متأججة. وكانت تسود روح من الوحدة المختلقة والمدعاة والظاهرية، لكن فى الأعماق كانت تدور قوى تعمل على تفتيت بيئة العمل هذه إلى أجزاء – فهناك أجندات خفية تعمل فى كل مكان، ومشكلات فى العلاقات بين الناس، واحتكاكات بين الأقسام المختلفة. كان علينا الاحتفاظ بهياكل وأنظمة إدارية متضخمة، وقواعد وقيود لمجرد الاحتفاظ بالحد الكافى من النظام داخل المؤسسة حتى تتمكن من البقاء فى هذه البيئة المتغيرة. وهناك أدلة جلية على أننا لسنا مواكبين لها على الإطلاق. وندرك أننا لن نكون على وعى بها من خلال نموذج العلاجات السريعة، والانفصالية والتى لا تعتمد على فهم بيئى شامل لما يحدث هذه الثقافة التعاونية.

لقد رأينا هذا يحدث مرات ومرات. فالأشخاص المنخرطون فى المنافسة يضعون أنظمة أقرب إلى التنافس منها إلى التعاون. والأشخاص الذين ينطلقون من نموذج الأشياء الطارئة يضعون أنظمة نابعة من المنهج نفسه. وحتى إذا أتى أشخاص لمحاولة التأسيس لمبدأ المكسب المشترك أو لأنظمة وهياكل تعتمد مبدأ الأهمية لا الأشياء الطارئة، فإذا ظل النموذج الأساسى بدون تغيير، فإن الأشخاص سوف يرتدُّون إلى نماذجهم الخاصة حين تقع الكارثة.

الحقيقة هى أن الشخصية والكفاءة هما ما يقودان كل شىء آخر فى المؤسسة. وتعزيز وتنمية الشخصية والكفاءة هما أعظم ما يمكنك فعلهما من أجل تحقيق التمكين.

ومن بين الطرق الفعالة لتعزيز الشخصية والكفاءة هما أن نوجه لأنفسنا بعض الأسئلة ونحن نحدد أهدافنا الأسبوعية:

- ما المعارف أو المهارات التى أحتاج إليها للقيام بالعمل بشكل أفضل والتعامل مع الآخرين بشكل أكثر فاعلية؟
- هل أتعامل بشجاعة من أجل دفع عجلة التنمية ومواجهة المشكلات؟
- هل أراعى وأستشعر حاجات الآخرين؟
- هل أبحث باستمرار عن الحلول البديلة؟
- هل أستمع إلى صوت ضميرى وأتصرف على نحو يتسق مع مهمتى ومع مبدأ الشمال الحقيقى؟

هذه الأسئلة تستدعى الضمير إلى تسليط الضوء على مناطق تركيز الجهد. واعتمادًا على ما يرد من أجوبة عن هذه الأسئلة، يمكننا وضع أهداف "شحذ المنشار" أو أهداف متعلقة بالأدوار من أجل التنمية.

إضافة إلى الجدارة الشخصية بالثقة، فإن السمات الشخصية التعاونية والكفاءة هما شرطان أساسيان لتحقيق التمكين فى المؤسسة.

- هل يمكننى الثقة بالشركة فى التمسك بالتزاماتها؟
- هل أثق بأداء الفريق فى وقت الحاجة لذلك؟
- هل يستطيع أفراد العائلة بدعم بعضهم وهل يقومون بذلك؟

تذكر أنه لا يوجد شىء يسمى السلوك المؤسسى، بل هناك سلوكى فردى فى إطار المؤسسة. والمؤسسة تصبح جديرة بالثقة فقط حين يكون الأفراد داخلها متمتعين بتلك الصفة.

٢. الشرط ٢: الثقة

هذه هى الرابطة التى تمسك كل شىء ببعضه، وتهيئ البيئة التى يمكن لكل العناصر الأخرى - تعاون الإدارة من أجل تحقيق المكسب المشترك، وأفراد وفرق التوجيه الذاتى، واتساق الهياكل والأنظمة، والمسئولية - أن تزدهر من خلالها. وحين يتم تلبية كل واحد من الشروط الأخرى - حين يقوم الأشخاص بالتعاون الإدارى من أجل تحقيق المكسب المشترك، وحين يصبح الأفراد والفرق ذوى ذاتية فى التوجيه، وحين تتسق الهياكل والأنظمة، وحين تصبح المسئولية عملية مستديمة - تزداد الثقة أكثر وأكثر. فالعملية دورة متكاملة.

ومرة أخرى، فإن الثقة هى النتيجة الطبيعية للجدارة بها. ومن ثم فإن أعظم ما يمكننا فعله لإحداث الثقة هو أن نكون جديرين بها.

الشرط ٣. التعاون على تحقيق المكسب المشترك

قد لا نكون فى مركز قيادة رسمى فى مجموعتنا أو مؤسستنا، لكن هذا لا يعنى أنه ليس بإمكاننا أن نبادر إلى اتفاقات إدارية لتحقيق المكسب المشترك فى نطاق مسئوليتنا. ويمكننا فعل هذا فى نطاق أسرتنا. ويمكننا فعله فى نطاق فريق العمل. ويمكننا فعله فى إطار مجموعة خدمة المجتمع التى نشارك بها.

- ما النتائج التى نرغب فى تحقيقها؟
- ما القواعد الإرشادية التى ينبغى علينا اتباعها؟
- ما الموارد التى نمتلكها؟
- على أى جهة تقع مسئوليتنا فى إنجاز هذا العمل؟
- ما النتائج؟

أيًّا كان حجم دائرة تأثيرك، وأيًّا كانت الثقافة المحيطة بك، فبإمكانك العمل على بناء تطلعات وفهم مشترك. الأسئلة التى ربما نسألها خلال جدول الأعمال الأسبوعى لمساعدتنا فى وضع أهداف لتعزيز تعاون الإدارة ربما تتضمن أسئلة مثل:

- هل لدى توافق إدارى ذو مغزى فى كل أدوار حياتى؟
- هل هناك من توافقات تحتاج إلى تقوية، أو تعديل، أو ترقية لمستوى أعلى؟
- هل أتصرف باستقامة فى تنفيذ اتفاقاتى التى أقمتها؟

فى أى وقت نساعد فيه على وضع رؤية وإستراتيجية مشتركة - مع رئيس فى العمل، أو زميل، أو مرءوس، أو وزوجة، أو ولد، أو شريك - فإننا نمكن أنفسنا والآخرين.

الشرط ٤: الأفراد والفرق ذاتية التوجيه

فى البيئة ذات الثقة العالية، من الذى يراقب؟ إنه الاتفاق المبرم.

إن التوجيه الذاتى يعتمد على اتفاق مبرم فى إطار دائرة تأثيرنا؛ حيث نستطيع قبول المسئولية عن حكم أنفسنا كأفراد وكجزء من مجموعات أو فرق فى اتساق مع مبدأ الشمال الحقيقى ووفق ما عقدناه من اتفاقات. ويمكننا أن نفعل ما اتفقنا على فعله - يتضمن ذلك التخطيط، والفعل، والتقييم - بدون الحاجة لمن يوجه، أو يسيطر، أو يتفقد، أو يشرف. ويمكننا بناء تلك القدرة لدى الآخرين ليس من خلال وسائل المراقبة بل من خلال وضع الأشخاص موضع المسئولية تجاه النتائج وأن نكون مصدر عون لهم فى إنجاز تلك النتائج.

ومن بين الأسئلة التى قد نطرحها خلال جدول أعمال الربع الثانى:

- هل أنتظر عادة أن يطلب منى فعل ما أعرف أنه يجب علىَّ فعله؟
- هل أسمح للآخرين بالحرية فى استخدام الوسائل الأنسب بالنسبة لهم، بغض النظر عما أفضله أنا، طالما أن ذلك يحقق النتائج المتفق عليها؟
- هل أترك للآخرين مساحة للعمل خلالها، أم أننى دائمًا ما أتفقد المكان وأتفحص الأحوال؟

الشرط ٥: اتساق الهياكل والأنظمة

حين تتسق الهياكل والأنظمة، فإنهما يسهلان أمر التمكين؛ وحين لا يكون ذلك، فإنهما سيعملان ضد حدوثه. إذا كنت تحاول استخدام نموذج الأهمية كنموذج حاكم وإذا كان نظام تخطيطك مؤسسًا على أساس قائمة المهام اليومية، فهذا يعنى أن نظامك غير متسق. وإذا كنت تحاول أن تربى المسئولية لدى أولادك فى الوقت الذى دائمًا ما تمنحهم فيه تفاصيل "الموظف" – ماذا يفعلون، وكيف يفعلون، ومتى يفعلون – فهذا يعنى أن نظامك غير متسق. وإذا كنت تحاول تعزيز التعاون فى مؤسستك، لكنك تكافئ على المنافسة، فهذا يعنى أن نظامك غير متسق. وفى كل من هذه الحالات، أنت تعمل ضد كل ما تحاول تحقيقه.

حين تتسق الهياكل والأنظمة، فإن ذلك يحدث الاستقامة أو التكاملية. إن هذا الاتساق يسهل ولا يعيق ما تحاول فعله.

بعض الهياكل ستكون فى إطار دائرة تأثيرنا، وبعضها لن يكون كذلك. إذا كنا فى موقع قيادة رسمى، فسوف نحمل مسئولية أنظمة مثل التعويضات، أو المعلومات، أو التدريب والتى قد تؤثر على وقت وطبيعة حياة الكثير من الناس. واستثمار المزيد من الوقت فى الربع الثانى لتحديد أنظمة مرتكزة على عقلية متفتحة وعلى المبادئ التى تحدث اتساقًا كبيرًا فى بيئة العمل.

لكن حتى إذا لم نكن فى موقع يتيح لنا وضع الأنظمة والهياكل التنظيمية فى المؤسسة يمكننا تحيُّن الفرصة للتأثير فى وضعها أو إعادة وضعها. يمكننا استخدام وقت الربع الثانى فى خلق أنظمة وهياكل متسقة فى حياتنا الشخصية – فى جدول أعمالنا الشخصى، وأنظمة معلوماتنا الشخصية، وبرنامج تنميتنا الشخصى. ويمكننا خلقها فى عائلتنا وتعزيز بيئة يكون التعاون الإدارى فيها

هو طريقة التعامل. ويمكننا المساعدة على وضع هذه العناصر فى فريق العمل، أو بين مجموعة الخدمة المجتمعية أو مجموعات الاهتمام الخاص. وفى أى نطاق نتعامل فيه مع آخرين، يمكننا طرح القضايا والمساعدة على بناء الهياكل والأنظمة التى تعتمد على اتجاه الشمال الحقيقى.

وهذا يعيد التذكير بفارق مهم آخر بين الإدارة والقيادة. بينما تعمل الإدارة *داخل* النظام، تعمل القيادة *بناء على* النظام. وحين نقوم بوضع جدولنا الأسبوعى، يمكننا تعزيز الهياكل والأنظمة المتسقة من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل تقف أى أنظمة أو هياكل تنظيمية عقبة فى سبيل تحقيق النتائج المرجوة؟
- هل هناك أنظمة أو هياكل يمكن وضعها لتسهيل تحقيق النتائج المرجوة؟
- ما أفضل وسيلة يمكننى استخدامها، فى إطار دائرة تأثيرى، لبناء أو تغيير تلك الأنظمة؟
- كيف لى أن أعمل بطريقة مشتركة مع الآخرين لتحقيق التغيير؟
- ما الأنظمة والهياكل التى لدىَّ ويمكننى تطويرها؟

٦. الشرط السادس: المسئولية

حين نكون فى بيئة ثقة متزايدة، حيث تتعاون الإدارة على تحقيق المكسب المشترك وتتسق الأنظمة والهياكل، كيف تأخذ المسئولية مجراها؟ غالبًا ما تكون من خلال الإحساس بالمسئولية الذاتية فى مقابل معايير الإدارة.

ومن بين الأمور المحددة التى يمكننا فعلها لتعزيز المسئولية:

- وضع معايير خاصة فى إطار التعهد بالقيام بالعمل.
- التدرب على قوة الإدراك.
- استدعاء رد الفعل وتقبله بصدر رحب.

حين نضع معايير فى التعهد للقيام بالعمل، فإننا نضع معيارًا تجاه ما يمكننا أن نقيس به مستوى أدائنا.

وحين ننمى قوة الإدراك لدينا، فإننا نقلل من اعتمادنا على العوامل الخارجية - مثل الترقيات، أو المكافآت، أو التقدير الرسمى، أو التقدير الاجتماعى - فى شعورنا بأننا قمنا بعمل جيد. نتقبل المسئولية عن امتيازنا الشخصى. ولا نلوم شخصًا آخر على أدائنا السيئ؛ ولا ننخدع بثناء لا نستحقه. فالنقد والثناء من قبل الآخرين هو شىء ثانوى إذا ما قورن مع اتصالنا بضميرنا الداخلى.

لكننا كذلك نمتلك التواضع الكافى لاستدعاء رد فعل الآخرين باعتباره جزءًا أساسيًّا من عملية التقييم، والتخطيط، واتخاذ القرار. وسنناقش رد الفعل بعمق أكبر حين نأتى على خطوة التغذى بـ"غداء المثابرين".

إن تحديد وفهم هذه العناصر الستة للتمكين تمكننا من تركيز جهودنا على أنشطة الربع الثانى الأكثر أهمية. وحين لا ندرك أو نعرف كيف نحل المشكلات المزمنة فى إطار العائلة أو الجماعات أو المؤسسات، فإننا نبذل وقتًا غير عادى فى معالجة أزمات الربعين الأول والثالث، وربما حتى أعمال الربع الثانى تكون على صعيد معالجة هذه الأعراض - نحن نقطع الأوراق بدلًا من استئصال الجذور.

لكن فهمنا لهذه الشروط يمكننا من تركيز جهودنا على القضايا الأعمق والأهم، إنها تساعدنا على أن نفهم كيفية العمل فى إطار دائرة تأثيرنا - مهما كانت - حتى نحدث الفارق الكبير.

٢. غداء المثابرين

بناء الشخصية والكفاءة يعد منهجًا، وأحد أعظم الأشياء التى يمكننا القيام بها فى هذا المنهج هو أن نسعى باستمرار لبحث درجة رد الفعل الكاملة. ويتطلب الأمر تواضعًا كى نستدعى رد الفعل ونتقبله بصدر رحب. ربما تحتاج لحبس أنفاسك خلالها. لكن فهم رد الفعل والعمل بحكمة تجاهه يمكن أن يؤثر بشكل كبير على وقتك وطبيعة حياتك.

ونظرًا لقيمته الكبيرة، أسمى بعض الناس رد الفعل "إفطار المثابرين" لكنه ليس إفطارًا؛ بل هو غداء المثابرين. فالرؤية هى الإفطار. والتصويب الذاتى هو العشاء. وبدون رؤية لن يكون هناك معنى لرد الفعل. سنكون فقط مستجيبين لقيم ورغبات شخص آخر. سنعيش انطلاقًا من انعكاسات مرآة المجتمع.

سنبقى رهينة محاولتنا أن نصبح كل شيء لكل شخص، ملبين كل تطلعات الآخرين، وتنتهى بنا الحال فى النهاية إلى أننا لن نلبى أيًّا من تلك التطلعات، بما فيها تطلعاتنا نحن.

لكن بوجود إحساس واضح بالرؤية، يمكننا توظيف رد الفعل فى تحقيق قدر أكبر من الاستقامة. ويتوافر لدينا من التواضع ما يمكننا من الاعتراف بما لدينا من نقاط غير مرئية، وأن الاستعانة بوجهة نظر الآخرين للأشياء سيساعدنا على تحسين وجهة نظرنا الخاصة. كذلك يجعلنا ندرك أن رد الفعل يعرفنا بمن يقدمه لنا تمامًا كما يعرفنا بأنفسنا. فاستجابات الآخرين لا تشى فقط بطريقة نظرتهم إلينا بل كذلك بشعورهم لفعلنا تلك الأشياء التى هى مهمة بالنسبة لهم، ولأن الآخرين مهمون بالنسبة لنا، ولأن جزءًا من القيادة يتمثل فى تنمية الأهمية المشتركة، فإن هذا البعد من رد الفعل هو على جانب كبير من الأهمية. لكن رد الفعل ليس الذى يحكمنا، بل نحن محكومون بالمبادئ والغايات التى طرحناها فى قائمة المهام.

ويمكننا أن نلاقى ردود أفعال كموظفين - من الرؤساء، أو المرءوسين، أو الشركاء، أو الزملاء. ويمكننا أن نلاقى ردود أفعال كآباء - من الأولاد، أو الزوجة، أو آباء آخرين، أو آبائنا نحن. وكذلك يمكننا أن نلاقى ردود أفعال فى دورنا المجتمعى، أو دورنا العائلى الموسع، أو فى أى دور يمكننا الحصول منه على وجهة نظر صائبة.

"ريبيكا": أذكر أول مرة استدعى فيها "روجر" رد فعل من الأولاد. كدت أسقط أرضا، وقلت فى نفسى: "عظيم جدًّا، الآن سننسمع عن كل شىء - دروس البيانو، وأكل السبانخ، ووقت الخلود للنوم، والمهام المنزلية..." كاد عقلى يضيق وأنا أفكر فى كل ما أنا على يقين من أنهم سيطرحونه.

طلب "روجر" من كل واحد أن يكتب ثلاث كلمات على ورقة: استمر، وتوقف، وابدأ. ثم قال: "والآن ما الأشياء التى تودون منى أن أستمر فى القيام بها؟ وما الذى تودون منى أن أتوقف عنه؟ وما الذى تودون منى أن أبدأ فى القيام به مما لا أقوم به الآن؟" وأعترف بأننى قد أعجبت بشجاعته.

لكن ما أعجبنى أكثر وأكثر كان عمق ردود الأطفال. لقد شعروا على نحو ما بأن هذا هو الوقت لتقديم استجابة أخرى مختلفة. وردودهم كانت مدروسة، ونافعة، وداعمة. فهى تعكس مدى وعيهم وتقديرهم. اقتراحاتهم جعلتنا نعى الأشياء التى تمثل أهمية بالنسبة لهم وكذلك التغييرات التى يمكننا القيام بها لإحداث الفارق. بعد ذلك توفرت لدى الشجاعة أن أقوم كذلك بالأمر ذاته ومرة أخرى أدهشنى مقدار النضج فى إجاباتهم.

وعبر السنوات، أصبحنا نقيم ردود أفعال أولادنا بعمق، خاصة مع رحيل الكبار منهم عن المنزل واكتسابهم زاوية رؤية أعمق من خلال تجربتهم معنا. الأمر ليس نافعًا على المستوى الشخصى وحسب؛ بل يمنح الأطفال كذلك إحساسًا بالمشاركة والإسهام فى تحديد نوعية الأسرة التى نطمح إليها.

بمجرد ملاقاتك لرد الفعل، عليك أن تحلل بعناية ما ورد فيه ثم تعود لمن منحك إياه وتقول له:"شكرًا لك. إننى أقدر لك رد الفعل هذا. واسمح لى بأن أشاركه معك. هذا ما قلته لى". أعد عليهم ما قالوه لك ثم أشركهم فى وضع خطة عمل تعتمد على رد فعلهم. حين تفعل هذا تكون قد أصبحت حافزًا متغيرًا. فأنت نموذج للتغيير، وحين يرى الآخرون ما يحدث من حولك، سينفتحون أكثر على التغيير الخاص بك وكذلك التغيير لديهم.

هناك كثير من الأساليب البسيطة والفعالة للحصول على رد فعل؛ وطريقة "استمر/ توقف/ ابدأ" هى مجرد مثال. وهناك طرق رسمية وغير رسمية. ويمكن أن يكون رد الفعل مجهولاً أو وجهًا لوجه، فهناك أساليب ردود الأفعال التى تتضمن معايير موضوعية، مثل: *منظور العادات السبع* الخاص بنا، وهى فى العموم أكثر فاعلية لأن المعايير مرتبطة بالضمير المشترك – مرتبطة بالمبادئ التى يمكن للناس تحديدها – وذلك بدلاً من مجرد طرح لقيم الشخص الذى يقدم رد الفعل.

من الضرورى جدًّا ألا يحكم الناس على شخصيات بعضهم، فرد الفعل ينبغى أن يقدم وفق معايير الأداء والفاعلية، والناس سوف يعودون إلى أنفسهم ويعملون على إصلاح شخصياتهم إن كان ذلك ما يتطلبه تحقيق النتائج المرجوة.

مدير تنفيذى لإحدى الشركات طلب من الموظفين تقديم ردود أفعالهم اعتمادًا على سؤالين اثنين. هذان السؤالان وضعا اعتمادًا على أننا نقضى وقتنا فى ثلاثة أدوار مختلفة:

- *منتج* (فعل الأشياء الضرورية لتحقيق النتائج المطلوبة).
- *مدير* (الترتيب والعمل مع أشخاص آخرين داخل نظام).
- *قائد* (توفير الرؤية والاتجاه وبناء فريق متعاون اعتمادًا على الاحترام المتبادل).

لقد سأل الناس أن يشيروا من خلال حجم الحروف بى، وإم، وإل، (التى تمثل الأدوار الثلاثة) إلى أحجام الأوقات التى يشعرون أنه يقضيها فى كل دور. ثم طلب منهم أن يعبروا عن الطريقة التى يشعرون أن عليه أن يقضى وقته بها. وحين تلقى ردود الأفعال التى طلبها وجد النتيجة حرف بى كبيرًا وإم كبيرًا وحرف إل صغيرًا، فى حين أن الوضع المرتَجَى كان ينبغى أن يكون بى وإم صغيرين وحرف إل كبيرًا. لقد أراد منه الموظفون قضاء مزيد من الوقت فى دور قيادة المؤسسة. لقد شعروا بأنه بحاجة أكبر إلى التطلع للأمام، وإلى قراءة الاتجاهات، وتأسيس الاتجاه لشركتهم التى تعمل فى صناعة سريعة التغير. لقد شعروا بأن الإنتاج والإدارة هما أمور يمكنهم القيام بها بأنفسهم، وأن الأفضل أن يوجه هو طاقاته إلى دور القيادة.

ووفقًا لردود أفعال أفراد المؤسسة، قرر ذلك المدير التنفيذى إجراء تغييرات كبرى فى أنشطته. فقد ركز اهتمامه على بيئة العمل، وأولئك الذين قدموا له ردود الأفعال قد شجعوه وساندوه فى ذلك التغيير. وخلال وقت قصير، بدأت تتضح فوائد التحرك الذى اتخذه. لقد أصبح قادرًا على تحديد بعض الاتجاهات والتفاعل معها على نحو دفع بشركته للأمام بشكل كبير وزاد كثيرًا فى حجم حصتها بالسوق.

هذا الكلام لا يعنى أن القيادة أهم من الإنتاج أو الإدارة؛ فكلها عناصر جوهرية من أجل نجاح الشركة والمقصد أن عنصر القيادة كان مهملًا. ومن خلال السعى وراء ردود أفعال أفراد الشركة والعمل وفقها، أصبح هذا المدير أكثر وعيًا بحاجته وقادرًا على التحرك بشركته للأمام بطرق فعالة.

معظم المديرين يهملون عنصر القيادة فى الربع الثانى ويركزون على الإدارة. لكن هذا التركيز على الإدارة ينتج عنه فى الحقيقة المزيد من الحاجة إلى الإدارة من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن غياب القيادة، وهذا يوضح ميزة أخرى لجدول أعمال الربع الثانى. فجدول الأعمال الأسبوعى يشجع على القيادة برؤية ونظرة مستقبلية، أما جدول الأعمال اليومى فيزيد الحاجة إلى الإدارة لأن وقتًا كثيرًا جدًّا يبذل فى ترتيب أولويات الأزمات.

وردود الأفعال الجيدة التى تقدم فى مرحلة مبكرة بمشروع ما يمكن أن تحدث أثرًا عظيمًا فى مستقبل هذا المشروع، وهذا أحد الأصدقاء يشاركنا تجربته:

فى الأسبوع الأول وكلت إلى مهمة جديدة، وكانت لدىّ الرؤية العظيمة لما أردت أن أفعله وقلت لنفسى: " أنا الأفضل" . وشعرت بأننى مسيطر على الوضع.

ثم جاءنى موظف صغير لم يتجاوز وجوده فى الشركة عامين، وقال لى:" إننى أرى أن هذه الخطة التى لديك فاشلة تمامًا" . لم يقل ذلك حرفيًّا لكن هذا كان معنى قوله:" هذه الخطة لن تنجح أبدًا. ولا أرى أن علينا القيام بها أساسًا" .

رغبت ساعتها فى القول:" إن هذا أتفه قول سمعته فى حياتى!" ، لكننى ضغطت على أسنانى وقلت:" إننى أقدر الاختلاف. فلم لا تأتى لنتحدث فى الأمر؟" .

وخلال خمس عشرة دقيقة كان ذلك الموظف قد عرض كل الثغرات فى خطتى وكون لى نموذجًا جديدًا تمامًا. كان ذلك تجربة تعلم قوية للغاية، وقد بدأت عملية استطلاع رأى، وحديث، واستماع مع جميع المساهمين الذين أمكننى مقابلتهم. وسألتهم:" ما نموذجكم لهذه الرؤية؟" وما زلت أحتفظ بكثير من الملاحظات التى أستعين بها من وقت لآخر لكى أتمكن من تجاوز ثغرات خطتى.

كثير من المؤسسات لا تحصل على دائرة كاملة من ردود الأفعال. إنها تركز على الأرقام، فهى الغاية النهائية. إنها قصيرة المدى، ونظام معلومات لا تريد المؤسسات تغييره. لكن هذا نظام معلومات غير متكامل لأنه لا يتعامل مع الأشخاص، ولا حتى يدعم ذلك. ولعله فقط يسجل أنشطتهم وتكاليفهم. لكنه لا يذكر شيئًا عن قلوبهم وعقولهم، وعن قوتهم، وعن قدراتهم. إنه نظام يبنى على منطق المحصلة النهائية التى تقود المؤسسة فى طريق يجعلهم يهملون العديد من هذه العناصر الجوهرية التى لا يمكن قياسها، مثل تنمية الأشخاص،

والجودة، وتطوير النظام، والاستثمار طويل المدى، وروح الفريق، وسيادة روح الثقة، وقياس الخدمة الإضافية.

مع اتساع تعاملنا مع المؤسسات، ازداد يقيننا بأن دائرة ردود الأفعال الكاملة لدى كل المساهمين - العملاء، والموردين، والموظفين، والشركات التابعة، والبائعين، والمستثمرين، والمجتمع، والذات - له أثر بالغ على الجودة. وأحيانًا ما نسمى هذه الدائرة الكاملة من ردود الأفعال "أنظمة معلومات المسهمين".

"ستيفن" : ذات مرة كنت أقوم ببرنامج تدريبى لقادة القوات الجوية فى بلد له تاريخ من التحدى والصراع. وكنت أتحدث عن أهمية مفهوم "أنظمة معلومات المسهمين" ولاحظت أن الجنرالات كانوا يومئون برءوسهم فى إيجاب، فاستدرت إلى القائد المسئول وقلت له:" هل تعنى أنكم تستخدمون نظام معلومات المسهمين؟" .

فقال:" تلك هى الطريقة التى ندرب بها هؤلاء الأشخاص، فهؤلاء طيارون بارعون، وليسوا مديرين مدربين. فكل واحد يتلقى نموذجًا سنويًّا مطبوعًا بانطباعات كل المتداخلين فى عمله، وعن قوة تلك الانطباعات. وهم يستخدمونها كأساس لتنميتهم الشخصية والمهنية، ولا أحد يتلقى ترقية بدون الحصول على درجات عالية حتى من قبل مرءوسيه" .

فقلت له:" أنت لا تدرى قدر الصعوبة التى ألاقيها من أجل الترويج لهذا المفهوم فى المؤسسات ببلدى. ما الذى يمنع من أن يصبح هذا مفهومًا شائعًا؟" .

فرد قائلًا:" ستيفن، إن بقاء بلدنا يعتمد على هؤلاء الأشخاص وهم يدركون ذلك. أحيانًا ما يمنح أقل الأشخاص شعبية أعلى الدرجات لمجرد أنهم يؤدون الأداء المناسب" .

إننا فى حاجة لبعض التواضع كى نتقبل ردود أفعال الآخرين، ونحتاج بعض الحكمة لفهمها، وتحليلها، والعمل وفقًا لها على نحو مناسب. ولكنها بحق غذاء المثابرين.

٣. كن قائدًا/ خادمًا

حين نكون فى دور قيادى رسمى، إذا كنا غير مستغرقين فى دقائق الإدارة، وتفقد أحوال الشركة، والتفحص، وإدارة الأزمات، فما الذى نقضى فيه وقتنا؟

إننا نصنع الرؤية المشتركة. ونقوى، وندرب، ونوجه لنساعد على تنمية قدرات الأفراد والفرق. وننشئ علاقات مبنية على الثقة. ونقوم بعمل تخطيط طويل المدى، ونستطلع الآفاق، ونبحث حاجات المسهمين، وندرس اتجاهات السوق، ونطور الأنظمة، ونحافظ على الاتساق، وبعبارة أخرى، نحن نقضى وقتنا فى القيام بأنشطة الربع الثانى المهمة غير الطارئة التى تصنع الفارق الكبير. نحن بذلك لا نقوم بمجرد إدارة وقتنا لفعل ما هو طارئ أمامنا؛ بل نفعل شيئًا مختلفًا تمامًا. نحن نصبح "القائد/ الخادم".

فكرة "قيادة الخدمة" كانت موجودة منذ الأزل، لكنها أبدًا لم تكن موضع إحاطة لأن شروط التمكين لم تكن مطبقة. لقد أصبحت مجرد عبارة لطيفة، ومجرد طريقة أخرى لممارسة نوع نظامى خير من السيطرة. وهى فى النهاية تؤدى إلى الشك.

لكن حين تكون شروط التمكين موضع التنفيذ، تحقق قيادة الخدمة النتائج العظيمة.

"ستيفن" : أذكر أول تجربة لى فى العمل مع قائد ممكن حقًا. حتى هذه المرحلة من حياتى، كانت تجربتى مع القيادة مرتبطة بشكل أساسى بمنهج "السيطرة اللطيفة" – نوع من التسلط الكريم، ثم حدث أن عملت مع رئيس عمل جديد. ولم يكن يرى العالم من خلال هذا المنهج مطلقًا. فقد كان يرى العالم من خلال نموذج التمكين. وتجربتى الأولى معه أذهلتنى تمامًا.

لقد كلفت بمسئولية عملية كبرى وكان تحت إمرتى فيها العديد من المديرين. وكان تواصلى الأول مع هذا الرجل حين اتصل بى هاتفيًا، وحين أعود بالذاكرة لهذا الموقف، أرى جميع عناصر تحقيق المكسب المشترك – النتائج المرجوة، والقواعد الإرشادية، والموارد، والمسئولية، والنتائج – كانت متوافرة داخل المؤسسة، إلا أنها لم تكن مكتوبة أو معلقة على هذا النحو فى ذلك الوقت.

قال لى ذلك الرجل:""ستيفن" ، إننى أرى دورى باعتباره مصدرًا لمساعدتك، ولذا فإننى أود منك أن ترانى على هذا النحو وتعلمنى بما يمكننى مساعدتك فيه" . فقلت لنفسى:" حسنًا ، هذا أحد ألطف وأرق المناهج التى سمعت بها حتى الآن، لكنه فى الأساس يحاول فقط أن يبنى علاقة تمكنه من الإتيان فى أى لحظة والتأكد من أن كل الأمور تجرى على نحو صحيح وأن يصحح كل ما قد يكون خطأ" .إننا نحكم على

الآخرين من خلال أنفسنا، وتلك كانت الطريقة التى أفكر بها. ولذا فإننى حين سمعت كلامه، عرضت دافعى على سلوكه، غير واع بالنموذج الذى ينطلق منه فى عمله.

قال لى:" إننى أعنى ما أقوله حقا يا "ستيفن" . إننى أود أن لو أتيت وقمت بزيارة معك، لكن ربما يكون الوقت غير مناسب. فربما يكون لديك بعض الأمور التى يجرى إنجازها ولعل هذا لن يكون الوقت الأنسب لمحاولة تقديم يد العون. وأنت من تقرر" .

فقلت لنفسى:" أظن أن الرجل يعنى ما يقول. أظن أننى من أملك القرار هنا. فهو ليس مجرد مراقب يتفقد المكان تربصًا. هو بالفعل يريد أن يكون مصدر عون لى" .

ثم قال:" من الممكن أن أعرفك قليلًا بنفسى وخبرتى، لعل هذا يرشدك إلى الطريقة التى يمكنك بها الاستفادة منى كمصدر للعون" حسنًا، لقد كان الرجل يملك ما يفوقنى خبرة بما يقارب خمسًا وعشرين سنة. لقد كان يمتلك قاعدة مصدرية هائلة وحكيمة للغاية. ولكننى كنت مشغولًا تمامًا فى وقتها، ولذا فقد قلت له:" ربما يكون ذلك أفضل فى وقت آخر" . وانتهى اتصالنا.

حين طلبت منه أن يقوم بزيارة لنا بعد ذلك بأسابيع، اتبع ذات التوجه. قابلته فى المطار وسألته عما يريد أن يراه. لكنه قال:" إننى هنا لتقديم المساعدة. سوف أفعل ما تود منى فعله" . ولذا فإننى أخذته إلى اجتماع، وقلت له:" سيكون عونًا كبيرًا منك لو أنك كنت فى عونى لتعزيز نقطة ما أود الوصول إليها" . وقد فعل. ثم طلبته ثانية واستجاب. وفى كل مرة كان يلتفت إلىّ ويقول: " هل هناك شىء آخر؟" .

حسنًا، بدأت أشعر بأننى المسئول وأن هذا الرجل هنا لمساعدتى. وقد بدأت الانفتاح الكامل عليه. فبعد أن نغادر اجتماعا كنا نعالج بعض المشكلات على النحو الذى اعتدته فى المعالجة، كنت ألتفت إليه وأقول: " ماذا ترى فى طريقة معالجتى للأمر؟ هل تتسق مع ما تحمله خبرتك؟" .

وكان يجيب: " حسنا يا "ستيفن" ، ربما تفكر فيما يفعلونه فى جزء آخر. أو ربما تفكر فى ذلك الخيار "لكنه لم يخبرنى بشىء واحد محدد أفعله. وكان يؤكد فى الأساس مسئوليتى وسلطتى على اتخاذ القرار، لكنه طرح توضيحات لأمثلة على الأشياء التى يمكننى التفكير فيها.

ما حدث إذن أن ضميرى أنا، وليس ضمير هذا الرجل، أصبح القوة المسيطرة. لقد كانت لديه نطاقات مسئولية مختلفة. وكان يتركنى وينطلق نحو القيام بأمور أخرى، لكن ضميرى لم يغادر قط، كان دائمًا معى.

لقد شعرت بأننى المسئول؛ ولذا فقد بدأت أفحص بدقة حكمته وخبرته، وقد منحنى إياها بوفرة. لكنه لم يقل لى أبدًا ماذا أفعل. كان دائمًا يقول: " ربما تفكر فى ذلك الخيار" ، أو " هل فكرت فى تلك الاحتمالية؟" .

حسنًا ، لقد أدى هذا إلى قوة ضميرى كما لم يحدث من قبل.

وبعد هذه التجربة بقليل، ذهبت إلى العمل مع مراقب آخر وكان رجلًا لطيفًا للغاية كذلك، لكنه كان تحكميًّا للغاية. وفى النهاية وجدت كم هو يسير أن أتبع فقط ما يأمرنى بفعله. لكن لم تتوافر معه فرصة للإبداع، أو فرصة للتعلم. شعرت أننى منزوع القدرة تمامًا. ولذا فقد وجدت كل مصادر إشباعى خارج إطار العمل، وليس فيه. وكل من كانوا إلى جوار ذلك الشخص فعلوا الشىء ذاته. لقد اتبعوا منهجه.

تلك هى التجارب التى منحتنى القدرة على المفارقة بين التمكين والسيطرة.

حين حاورنا عددًا من الفائزين بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، سألناهم:"ما الذى كان يشكل التحدى الأصعب؟" وكانت الإجابة التى أجمعوا عليها تقريبًا:"التخلى عن السيطرة!"؛ فهذا أمر صعب للغاية. إنه مجافٍ للطبيعة التى برمجنا عليها. معظمنا لم يتتلمذ على أيدى معلمين يتمتعون بالتمكين أو قادرين على بذله حتى يعلموهم كيف يفعلون هذا. لكن كما قال الرئيس السابق "جورج بوش" فى كلمة بحفل توزيع الجائزة:"هذه الشركات الفائزة... تدرك أنها فقط قوية بقدر ذكاء وبصيرة وشخصية موظفيها".[١]

إن مهمة القائد/ الخادم هى المساعدة فى بناء هذا الذكاء، والبصيرة، والشخصية. وهذا قد يتطلب تجاوزًا لبعض الطرق التقليدية فى الفهم والفعل. فمثلًا:

- ربما تصطحب ولدك إلى أول اجتماع قادم لك مع أستاذه وتسمح له بأن يجرى هو الحوار. تسمح له بأن يصف عمله، ويتحدث عن رغباته وآماله، ويستجيب - إن أراد - إلى ردود أفعال أستاذه. فأنت والأستاذ أصبحتما القائد/ الخادم. تقول له فى الواقع:"تعليمك هو أمانتك. فانظر ماذا أنت فاعل لتساعد فيه؟".
- فى المرة التالية يستدعى منك روتين العمل أن تقوم بمراجعة أداء، قم بتقديم نموذج المراجعة إلى الموظف *قبل* الفترة المحددة للمراجعة.

واحرص على مناقشة عناصر نموذج المراجعة لأنها ستصبح جزءًا من النتائج المرجوة، والقواعد الإرشادية، والموارد، والمسئولية، والنتائج الخاصة بالتعاون فى الأداء. ثم كن مصدر عون للموظف. وخلال "متابعتك له"، قم بتوجيه الأسئلة التالية:

كيف يسير الأمر؟
ما الذى تتعلمه؟
ما أهدافك؟
ما الذى يمكننى فعله لمساعدتك؟

وحين يأتى موعد تسليم نماذج مراجعة الأداء، مكن الموظف من أن يملأه بنفسه وراجعه معه. وناقش أداءك أنت أيضًا معه. هل وفرت القدر المناسب من الموارد والدعم؟

- حين يأتيك شخص ما بمشكلة، اسأله:"ما الذى تستحسنه؟". لا تتسرع بحل المشكلات التى يمكن للأفراد حلها وينبغى عليهم حلها. شجعهم على أن يجدوا قدراتهم الإبداعية، وعلى أن يجدوا طرقًا جديدة أفضل لفعل الأشياء. وحمل الناس مسئولية النتائج لا الوسائل.

"ريبيكا" : منذ فترة، طلب منى أن أعمل مع مجموعة من الشباب يعكفون على تأليف معزوفة موسيقية. كنت قد تعلمت لتوى مفهوم القائد/ الخادم، وقد قررت، أنه فضلًا عن إنتاج القطعة الموسيقية، أن أساعد هؤلاء الشباب على أن يطوروا مواهبهم ومهاراتهم القيادية.

وبالتعاون مع من طلبوا منى المساعدة فى هذا الإنتاج، قمت بوضع عدة مبادئ إرشادية رأيت أنها أفضل ما يحقق الهدف المنشود:

- *ترسيخ المسئولية وتعليم الشباب كيف يحملونها.*
- *عدم التهاون مع نقص الكفاءة؛ والمساعدة فى زيادة كفاءتهم.*
- *تعليمهم المبادئ الصحيحة وتركهم يحكمون أنفسهم بعد ذلك.*

قادة المجموعة -" بيكى" ، و" برينت" - كانا فى السابعة عشرة من عمرهما، وقد كانا موهوبين ومتحمسين للمشروع، لكن لم تكن لديهما خبرة سابقة فيما يحاولان

القيام به. حين التقيت بهما، قلت:" أنا فى غاية الحماسة للعمل معكما فى هذا المشروع. وأدرك أنه سيكون إنتاجًا عظيمًا ورائعًا. وأنا أود أن أقابلكما بشكل منتظم، وأنا على استعداد للقيام بأى شىء يمكن أن يساعدكما فى تحقيق النجاح. وظيفتى هى أن أكون مصدر عون لكما، فما الذى تودان منى أن أقوم به من أجلكما؟".

فى البداية، وجدت أنهما قد تراجعا قليلًا. فى الحقيقة لم تكن لديهما أدنى فكرة عما هما بحاجة لفعله وكانا يفترضان أننى من سأخبرهما بما ينبغى فعله. لكننى لم أفعل. حين شرحت لهما دور القائد/ الخادم، وقع بيننا اتفاق نفسى وأكدت لهما على أنى سوف أكون دائمًا بجوارهما أوفر المعلومات، والمعونة، والدعم. وبمجرد أن تولد لديهما إحساس واضح بدوريهما، بدءا فى التفكير. "حسنًا، سوف نكون بحاجة إلى سيناريو".

فقلت لهما:" عظيم! من أين ستحصلان عليه؟".

وحين بدءا بالتفكير معًا فى الأمر، كانت أولى الأفكار التى وردت إليهما هى أن يعلنا عن الموضوع ويطلبا من شباب آخرين تقديم سيناريو لهما. وبصراحة، لم أكن أعرف ما إذا كانت تلك الطريقة سوف تنجح أم لا. لم يكن متبقيًا سوى ستة أشهر على موعد العرض. كنت أريدهما أن يتعلما، لكننى أردت كذلك أن ينجحا. عبرت لهما عن مواطن قلقى لكننى كذلك عبرت لهما عن إيمانى بقيادتهما وأوضحت لهما أن القرار بأيديهما. وقد قررا وضع موعد نهائى لتسليم السيناريوهات بحيث تكون لديهما فسحة من الوقت تمكنهما من فرصة أخرى إذا لم يتسلما نصوصًا مناسبة.

ولم تأتهما نصوص مناسبة. ولذا فإننى فى الاجتماع التالى قلت لهما: "ما الذى يمكن أن نتعلمه من هذا؟ وما خطة العمل التالية لديكما؟" تداولا معًا عدة إمكانيات وقررا فى النهاية أن يكتبا السيناريو بنفسيهما -" بيكى" تكتب السيناريو" وبرينت" يضع الموسيقى. ورغم أن" بيكى" استمتعت كثيرًا بالكتابة وأحب" برينت" وضع الموسيقى إلا أن أيًا منهما لم يسبق له أن فعل شيئًا كهذا من قبل. وقد شعرا بالارتباك وخافا قليلًا. لكننى عبرت لهما عن ثقتى بقدرتهما على إنجاز الأمر. ثم أقبلا على العمل.

وخلال أسابيع قليلة، كانا قادرين على إنتاج ما رأيت أنه سيناريو عظيم ومجموعة متميزة من الأغانى الجميلة. وفى اجتماعات تالية، قررا أن يشركا الشباب الآخرين كقادة فى أى جانب من جوانب الإنتاج. المخرج، ومدير الرقصات، ومصمم المسرح،

كانت المجموعة كلها شبابًا بين الثانية عشرة والسابعة عشرة. كنت أقابل "بيكى"، و"برينت" قبل كل اجتماع مع القادة من الشباب الآخرين للمساعدة فى التخطيط والإعداد للاجتماع. وكنت أقابلهما بعد كل اجتماع لأساعدهما فى تقييم وتطبيق ما تعلموه. وقد وجدت أن من بين الوسائل التى يمكننى بها تقديم المساعدة هى أن أوفر لكل واحد من القادة الشباب شخصًا بالغًا ليكون مستشارًا، ومدربًا، ومعينًا – دون أن يقوموا بوظيفتهم نيابة عنهم. وقد أحب "بيكى"، و"برينت" تلك الفكرة، ومن ثم فقد وضعا قائمة بالأشخاص البالغين المتخصصين فى كل مجال وتقابلت معهما لتوضيح المنهج الذى أردنا اتباعه لمساعدة هؤلاء الشباب على التطور.

وكان من المدهش أن نرى الأمور تتقدم. ومع التقائنا نحن الثلاثة على نحو منتظم، كنت أبادر إليهما بالسؤال:"كيف يسير الأمر؟" فكانا يطلعاننى على تجربتهما ويخبراننى بما يجدان من إحباطات وهموم. وحين كانا يطلبان النصيحة، كنت أحيانًا أقدم اقتراحًا –"هل فكرتما فى هذه الإمكانية؟"، أو "ربما يمكنكما تجربة هذه الطريقة". لكنى فى أغلب الأحوال كنت أقول:"هذه مشكلة حقيقية، ماذا تقترحون؟" وفى بعض المناسبات كنت أعرض بلطف بعض الأمور التى لم يفكرا بها. لقد أدهشنى كم الأفكار الخلاقة التى توصلا إليها حين أدركا أن هذه هى مسئوليتهما وأن أحدًا لن يقوم بها نيابة عنهما، غير أن هناك كثيرًا من الأشخاص المستعدين للعمل وفق توجيههم ومساعدتهم فى تحويل حلمهم إلى حقيقة.

إن التزام القادة الشباب بالقواعد الإرشادية لم يكن أمرًا سهلًا، وفى إحدى البروفات، بدأ أحد القادة البالغين – والذى كان فى غاية الكفاءة الفنية وكان يغلب عليه طابع السيطرة القيادية – فى الاستيلاء على مهمة القائد الشاب والذى كان يفترض به أن يقدم له النصيحة وحسب. وكان رد فعلى الفورى هو أن أتجه إليه وأقول له:"ما الذى تفعله؟ تعرف أن ما نحاول فعله هو مساعدة هؤلاء الغلمان على أن يتعلموا كيف يفعلون هذا بأنفسهم!"، لكننى قررت أن الأكثر اتساقًا مع ما كنا نحاول فعله هو أن ننتظر لنرى ما الذى سوف يفعله القادة الصغار. وقد أتونى فى النهاية وقصوا علىَّ المشكلة. فقلت لهم:"هذه مشكلة. ما الذى ستفعلونه إزاءها؟"؛ فتداولوا الأمر بينهم وقرروا أن ذلك القائد الصغير الذى تقع الأمانة على عاتقه سوف يواجه المستشار البالغ بهذا الهم. وقد عالج الأمر بشجاعة واحترام شديدين، وحلت المشكلة.

فى النهاية، أشركوا تسعين شخصًا فى هذا العمل. هؤلاء القادة الصغار وكل من شارك فى هذا الإنتاج عمل وتعب وتعلم أكثر بكثير مما كان متاحًا إذا كان الكبار هم من أداروا الأمر برمته. وكانت جودة العمل مذهلة. ومن شاهدوا العمل غلبتهم دموعهم. وبعد عرض العمل محليًّا طلب من القادة الصغار أن يقدموا عروضًا إضافية أمام مئات الأشخاص فى قاعة مؤتمرات بمدينة كبرى مجاورة، وقد لاقى العرض قبولًا هائلًا على مدى ليلتين.

لقد اكتشفت أن اتباع منطق القائد/ الخادم أكثر صعوبة بكثير - فى المرة الأولى على الأقل - من القائد المسيطر. لكن العائد أعظم بكثير! لقد كان الإنتاج مثيرًا بحق - لكن الأكثر إثارة بالنسبة لى فكرة أنه حيثما اتجه هؤلاء الشباب بحياتهم مستقبلًا، فسوف يحملون معهم قدرة متزايدة على صنع الفارق النوعى فى أى شىء يقدمون على فعله.

"إنجاز المهام من خلال الأشخاص" هو نموذج مختلف تمامًا عن "بناء الأشخاص من خلال إنجاز المهام" فمع شخص، تنجز مهمتك. ومع أشخاص، تنجزها بقدر أكبر بكثير من الإبداع، والتعاون، والفاعلية... وخلال هذه العملية، تبنى قدرتك على فعل المزيد فى المستقبل.

كل هذا يبدو جيدًا، ولكن ...

يمكن لمعظم الأشخاص أن يروا الأثر الكبير للقيادة المرتكزة على المبدأ فى تهيئة بيئة التمكين. لكن هناك تحديات. حين نقارع الواقع، أحيانًا ما تمر بنا مواقف تختبرنا بشدة، وهذا يتطلب منا أن نقدم على الاستفادة من مواهبنا وقدراتنا بطرق جديدة وأكثر فاعلية، وكخاتمة لهذا الفصل سوف نقدم معالجة لبعض أكثر التحديات التى تواجهنا فى تحقيق التمكين انطلاقًا من الداخل إلى المحيط.

ماذا لو أن رئيسى لم يسمع أبدًا عن مبدأ المكسب المشترك؟

حتى لو لم يكن رئيسك قد سمع بمبدأ المكسب المشترك، فلعله سمع على الأقل "بالمكسب" فابدأ معه من هذه النقطة. ليس عليك حتى أن تستخدم عبارة "تعاون الإدارة" فقط قل له:"إننى سوف أدرس أدوارى وأنا فقط أريد أن أتأكد

من أن لدينا اتفاقًا واضحًا بما يفترض علىَّ أن أقوم بعمله. وهذه قائمة بما أرى أنها أولويات. فهلا ألقيت نظرة عليها وأعلمتنى إن كنت ترى الأمر على نحو مختلف؟". اسع إلى الفهم. وناقش الأمر. واتفق على النتائج المرجوة.

وفى مناسبة تالية، يمكنك العودة والقول:"والآن يتوافر لدىّ السياسات والقواعد الإرشادية الأساسية التى أعيها. فهل هناك شىء آخر ينبغى أن أكون على علم به؟" وبالطريقة ذاتها يمكنك عرض العناصر الخمسة المتعلقة بتحقيق المكسب المشترك.

ربما يستغرق الأمر أسابيع، وربما حتى شهورًا، لكن يمكنك أن تقوم بأداء عملك فيما بعد اعتمادًا على ذلك. وإذا عرض طلبًا ما ليس متناغمًا مع الاتفاق المبرم، يمكنك العودة إليه والقول:"كانت تلك هى الأولويات التى فهمت أنك تريد منى العمل وفقًا لها. ما الذى تود منى تغييره؟" قد يكون الطلب هو تغييرًا حقيقيًا فى الاتجاه، أو لعله مجرد "مهمة" أخرى يطلب منك أن تلزم بها شخصًا آخر (وسوف تلزم بها شخصًا متحفزًا فى عمله من منطلق مبدأ الأشياء الطارئة). إن الاتفاق سيمنحك أنت ورئيسك معيارًا للقياس عليه.

ماذا لو أن رئيسى لا يريد لى التمكين

إحدى النساء تقص علينا هذه التجربة:

أعمل فى بيئة عمل كانت مليئة بمجموعة من " الرجال الأثرياء كبار السن الذين لديهم قدرة سياسية كبيرة" وكان يترأس الإدارة العليا مجموعة من الرجال تجاوزوا الستين وقد أمضوا أعوامًا مديدة فى هذا العمل، وكان منهجهم فى العمل هو" اذهبى بعيدًا والعبى أيتها الفتاة" . كان من الصعب أن يؤخذ المرء مأخذ الجد وأن يترقى فى المراتب. لقد أداروا الأمر بالطريقة نفسها على مدى ثلاثين سنة، ولم يرغبوا فى التغيير. وحين تأتى موظفة ألمعية وتقول:" أريد أن فعل هذا بمبدأ المكسب المشترك" ، فإنهم لن يلتفتوا لها أبدًا.

على أرض الواقع، فى بعض المواقف تكون ثقافة العمل مستقرة وراسخة تمامًا ويكون الأشخاص قد اعتادوا العمل بأسلوب معين لزمن طويل بحيث يكون من الصعب جدًّا تغيير هذه الثقافة، خاصة إن كانت دائرة تأثيرك ضيقة، وإن

لم يكن فى الموقف فرصة مكسب لك، فخيارك الأفضل أن تبحث عن موقف أفضل.

ومع هذا، فإن هناك العديد والعديد من الأمثلة لبعض المواقف التى يتمكن فيها الأشخاص من إحداث التغيير.

"روجر": منذ بضع سنوات، كلفت بمسئولية تطوير برنامج تدريبى لمؤسسة كبرى، حين وصلت إلى المؤسسة، ورثت العمل مع سكرتيرة كانت تعمل فيها منذ زمن بعيد. لم يكن منهجى بالطبع هو "اذهبى بعيدًا والعبى أيتها الفتاة"، لكن وسط كل التحديات التى أتعامل معها، ألقيت نظرة خاطفة، ثم وضعتها على قائمة الفحص الخاصة بى - "سكرتيرة تتمتع بالكفاءة، تم الفحص" - ثم انتقلت متعجلًا نحو الأمور "الأكثر أهمية".

قامت بكل شىء توقعت منها فعله على أحسن ما يكون. لكن بالتدريج، بدأت تقوم بالمزيد. وبعد عدة جلسات من الإملاء، أدخلت إلىّ الخطابات ذات يوم وقد فتحت وصنفت، وقالت:"لو أنك تريد الرد على أى من تلك الخطابات على النحو الذى أجريناه بالأمس فأنا أرحب بعمل مسودات أولية للردود توفيرًا لوقتك. ويمكنك بعد ذلك الاطلاع عليها وتحديد ما تريد بشأنها". كنت مضغوطًا فى الوقت؛ ولذا فقد قلت لها: "ولِمَ لا؟" وقد كانت المسودات التى قامت بوضعها أفضل صياغة ودقة مما لو قمت بها أنا بنفسى. وخلال فترة وجيزة كان ٩٥٪ من إجمالى الخطابات قد تم إنجازه وأحضرته إلىّ لتأخذ موافقتى النهائية عليه.

ولأننى كنت معجبًا بكتابتها، سألتها إن كانت تريد المشاركة فى كتيب تدريبى. وقد وافقت؛ ولذا فقد منحتها قسمًا من الكتيب وطلبت منها صياغة مجموعة أفكار قليلة. ولم تكتف فقط بوضع أفكارها؛ لكنها أخرجت مسودة ممتازة للمادة المعروضة.

وانتهت بها الحال بالعمل مدربة ومساعدة مدير فى القسم. وقد اكتشفت فى النهاية أن لديها درجة ماجستير فى الاتصالات وقد قبلت عمل السكرتارية فى ذلك الوقت؛ لأنه هو ما كان متاحًا. لقد كانت سببًا رئيسيًّا فى نجاح هذا البرنامج التدريبى.

لقد أيقظت تلك المرأة نظرتى عن مدى ما يمكن أن تصبح عليه فاعلية الفرد فى إنجاز دور ما. ومنذ تلك التجربة، تغيرت تمامًا نظرتى عن موظفى السكرتارية وما يمكنهم فعله، وقد أثرت كذلك على طريقة تعاملى مع كل سكرتيرة عملت معها منذ ذلك

الحين، وبعض أفضل من شاركونى العمل كانوا أناسًا بدأوا العمل فى السكرتارية ثم طوروا من قدراتهم وتقدموا إلى الأمام، أو أنهم واصلوا العمل فى السكرتارية؛ لأن ذلك ما أرادوا العمل به.

فى كل المواقف تقريبًا، لو أنك بنيت مهاراتك وقدراتك فى إطار دائرة تأثيرك، فسيكون بإمكانك تغيير منهج الأشخاص تجاهك وتجاه وظيفتك عبر الوقت. وإن لم يكن لديك رؤية واضحة لما تريد من وظيفتك واستعداد لدفع ثمن التغيير، فمن السهل أن تجرد نفسك من قدرتك، وأن تنخرط فى اللوم والاتهام. فالسر هو أن تبقى صاحب قدرة، وأن تدرك أنه يمكنك اتخاذ القرار لكى تحاول تغيير الأسلوب أو الموقف.

ماذا لو أن الأفراد الذين أقودهم لا يريدون التمكين؟

بعض الأشخاص عاشوا طويلًا فى تجارب عمل "الإدارة من خلال الأهداف" حيث مارسوا بعض الحرية وتلقوا أثرًا غائرًا من التوجيه لم يختف قط. ومنهجهم هو: "أخبرنى فقط بما علَّى فعله، ومكنى من تحقيق أكبر قدر ممكن من المال فى أقل وقت ودعنى أخرج من هنا". وهناك أشخاص يرون أن أى شىء يحصل فى العمل لا يؤثر على طبيعة حياتهم. وهم يحققون شعورهم بالرضا خارج إطار العمل. وقد حققوا حالة من التوازن فى حياتهم ولا يريدون إزعاجًا.

مبدأ المكسب المشترك يقود الأشخاص إلى حيث يريدون، وليس إلى حيث تريد أنت أخذهم. ولذا فبإمكانك أن تلتقى بهم حيث هم. فيمكنك وضع توافق إدارى يعتمد على مستوى المبادرة الذاتية الذى يرتاحون إليه. لكن عليك أن تكون صريحًا تمامًا. وضع جدول أعمالك على مائدة الحوار.

"أرى أنك تفضل تلبية التطلعات التى تتسق مع ما كنت تفعل. أنت تشعر بأنك إذا فعلت هذا بشكل جيد، فسيكون هذا كافيًا. وطالما كنا متفقين على مستويات الأداء والمسئولية فسيكون هذا مناسبًا لكلينا، وإذا كان هذا هو حظك من المكسب فى هذه المرحلة، فسيكون ذلك جيدًا".

"لكننى أريد أن تعرف أننى أقدرك وأريد تعاونك، وبما أن هناك فرصًا تحدث، فسوف أخبرك بها باستمرار. وأنا على قناعة أنه بمرور الوقت، فإذا

وجدنا مجالات أوسع لمواضع اهتمامك والعمل نحو مستويات أعلى من المبادرة، فسيكون ذلك أفضل لكلينا".

وهناك أمور أخرى يمكنك القيام بها لكى تعزز التمكين لدى الآخرين من بينها ما يلى:

- أشركهم فى صياغة قائمة المهام الخاصة بالمجموعة أو المؤسسة.
- حين يأتونك بالمشكلات، اسألهم:"ما الذى تنصحون به؟".
- كن صبورًا ودع الفرصة للآخرين فى المجموعة والذين لديهم مستوى عال من روح المبادرة أن يعبروا عن رأيهم.

ماذا لو كان النظام الذى أعمل فى إطاره يدار بمبدأ مكسب طرف وخسارة آخر؟

افترض أنك مدير فى أحد الأقسام الصغيرة، وتؤمن بحق بمنهج إدارة الفريق. وعملت مع الفريق فى صياغة قائمة مهام، وقد أجادت هذه القائمة نفعًا بحق. وجميع أفراد الفريق اقتنعوا بها. وأحبوها. وشعروا تجاهها بالحماسة. وحققت لهم التمكين فى العمل. وترسخ لديهم شعور بالتعاون الإدارى.

لكنك فى إطار مؤسسى يجبرك على وضع مراتب للأفراد الأربعة الذين يعملون لديك. إنه نظام غير متسق إذن - فأنت تشغِّل معك أكفاء ثم تضطر لتصنيفهم. فما الذى يمكنك فعله؟

أشركهم فى هذه المشكلة؛ *واعملوا على إيجاد الحل معًا.*

يمكنك جمعهم، وإخبارهم بآلية جريان العمل فى المؤسسة، وسؤالهم عما إذا كانوا يحملون أى رؤى خلاقة لآلية عملكم معًا فى إطار هذا النظام على نحو يفى بحاجاتهم. "تلك هى المشكلة، فماذا ترون؟".

إن كان مستوى الثقة عاليًا، فبإمكانكم أن تجدوا حلًا بديلًا ثالثًا معًا.

واعتمادًا على دائرة تأثيرك ومدى ثقة الآخرين بك، فإن جهودك فى تغيير النظام قد تتسع نحو إحداث تأثير فى المؤسسة بكاملها. وإذا كنت صبورًا ومثابرًا، وتعمل فى اتساق مع المبادئ الصحيحة، فإن التغيير الإيجابى قد يحقق الفائدة للجميع.

ماذا لو أن هناك نقصًا حقيقيًا فى المؤن؟

فى إحدى شركات النفط الكبرى، سأل أحدهم ذات مرة:"ما الذى يحدث فى الأوقات الصعبة؟ ما الذى يحدث إذا حلت بك مرحلة انكماش حقيقى؟".

فقام آخر وقال: سأخبرك أنا ما الذى سيحدث. نحن لن ننكمش فقط، بل سنغلق مصنعا بكامله". وأخذ يخبرنا كيف أن كبار المديرين التنفيذيين فى الشركة يشركون الجميع فى المشكلة من بدايتها. لقد سعوا إلى الفهم، وسعوا إلى التعاون وإلى تحقيق المكسب المشترك. وقاموا معًا بدراسة البيانات الاقتصادية والمالية، وبدراسة صناعتهم، وموقف شركتهم. وتمكن الجميع من الإحاطة بالحقائق الاقتصادية التى تقرر مصير هذا المصنع. لقد عفا عليها الزمن. وسوقه كادت تنضب. كان الكل يدرك أن هذه عملية لا يمكن إصلاحها. ولذا فقد ركزوا انتباههم بشكل جماعى على إعادة توزيع عمالته فى وظائف جديدة.

وفى اليوم الذى أغلق فيه المصنع، أقبلت وسائل الإعلام متوقعة مشاهدة صفوف المضربين، والاحتجاجات، والغضب، والعدوانية. لكنهم بدلًا من ذلك اندهشوا حيث وجدوا حفلة وداع على مشويات كنتاكى. لقد كان هناك جو عال من الثقة يسود بيئة العمل بسبب انفتاح طاقم الإدارة العليا على إشراك الناس فى المشكلة والعمل فى حلها بشكل جماعى.

ماذا لو تغير الموقف؟

ماذا لو حدث وأتاك رئيس عمل جديد، أو إذا أعيدت هيكلة القسم الذى تعمل به، أو حين تكتشف أن النتائج المرجوة المتفق عليها لم تعد كذلك؟

وماذا عن التغيرات التى تحدث خارج المؤسسة؟ كيف تتحسب للبيئة المتغيرة؟ وما الذى يحدث إذا تغير المورد، أو انهار سوق الأسهم، أو تغيرت اتجاهات السوق على نحو مفاجئ؟ كيف تنسجم مع هذه التغيرات جميعًا فى إطار الاتفاق؟

إن الافتراض الذى ينبنى عليه مبدأ التوافق الإدارى هو أن الموقف سوف يتغير. إنه ليس اتفاقًا قانونيًّا. لا يهرب الناس خوفًا منه. إنه مبنى على الثقة. وليس مبنيًّا على تقييد الآخرين به، بل مبنى على تحريرهم. إنه وسيلة أفضل للتواصل مع الآخرين وتوضيح الحقائق بشأن التطلعات. إنه مبدأ التغير مع تغير المواقف. وبالإمكان أن يعتمد عليه أى طرف فى أى وقت للنقاش. إنه وثيقة حية.

ماذا لو كنت خائفا من أن أتسبب فى كارثة؟

أحد المشاركين فى أحد برامجنا – وهو مدير بإحدى الشركات الكبرى – يشاركنا هذه التجربة:

ذات يوم، كنت جالسًا فى أحد اجتماعات الشركة حيث كان الناس يناقشون سياسات مهمة يمكن أن تؤدى إلى آثار سلبية على البيئة. وأنا فى هذا المجلس، خطر لى أنه مع اهتمامى الشديد بالقضايا المطروحة إلا أننى ما زلت صامتًا.

فسألت نفسى:" لماذا؟ لم أنا خائف من فتح فمى بالكلام. إننى حين عينت بهذه الشركة من خارجها منذ سنوات مضت، لم أكن أحمل خوفًا. لقد عبرت بصراحة عن مشاعرى واهتماماتى. لقد كنت واثقًا. لقد شعرت بأن بإمكانى التصرف على نحو مستقيم. فما الذى اختلف؟

وبينما كنت أفكر فى الأمر، أدركت أننى منذ ذلك الوقت، تلقيت ميزات معاشية كبيرة. واشتريت منزلًا جديدًا. وأدفع أقساط قارب جديد. وبشكل أساسى، لم أكن أرغب فى فعل أى شىء يهدد أمان حياتى الاقتصادى، وأدركت أن" الفوائد والميزات المالية الكبيرة" تعوقنى عن الكلام.

عند هذه النقطة، اتخذت قرارين: أن أنظم أمورى المالية وأن أتخذ بعض الاحتياطات، وأن أداوم على تحسين قيمتى التسويقية. لم أكن أرغب قط أن أوضع فى موقف أشعر فيه بالذلة بسبب اعتمادى على إحدى الوظائف.

لاحقًا ذكر ذلك المدير أنه حضر اجتماعًا لطاقم عمله وأعطى كل واحد منهم جريدة، وطلب منهم أن يأتوا بصفحة الوظائف المعروضة، وقال لهم:"طالعوا الصفحة، وانظروا إن كانت هناك من وظيفة تبدو أفضل من التى تشغلونها الآن". وقد فعلوا، والعديد منهم وجد وظائف بدت جيدة. فقال لهم:"حسنا، اذهبوا وانظروا فى أمرها. وانظروا إن كان لديكم ما يؤهلكم لتلك الوظائف. ثم عودوا واحكوا لنا تجاربكم".

وحين عادوا فى اليوم التالى، كانوا مصدومين لأنهم اكتشفوا أنهم لم يتمكنوا من التأهل لتلك الوظائف. الوظائف تتطلب مهارات جديدة، ومعارف جديدة، ومعلومات ليست لديهم. أطلعهم المدير على تجربته الشخصية وشجع موظفيه على أن يبنوا أمنهم على كفاءتهم بدلًا من اعتمادهم فى ذلك على وظيفتهم.

إذا وجدت فى نفسك خوفًا من التصرف بصدق، أو التحدث بشجاعة، أو تحدى الافتراضات، فأنت بهذا تسىء إلى نفسك ولمؤسستك. افحص مخاوفك، وحرر نفسك منها بحيث تصبح أفضل - وتبذل - قصارى جهدك.

ماذا لو أن الأشخاص الذين أعمل معهم ليسوا جديرين بالثقة؟

ماذا لو أن لديك شكوكًا جدية حول الأشخاص الذين تعمل معهم؟ وماذا لو أنك تشك فى كفاءتهم أو حتى فى شخصيتهم؟ وكيف يمكنك أن تبنى توافقًا إداريًّا مبنيًا على الثقة؟

هذه بعض المبادئ الأساسية فى ذلك:

١. *أنعم النظر فى ضميرك أولًا*. النجاح دائمًا ما ينبع من داخل الفرد وينطلق نحو الخارج. فابدأ بنفسك. كيف ترى هذا الشخص؟ هل النموذج الذى تتبعه جزء من المشكلة؟ هل تريد لهذا الشخص حقًّا أن ينجح؟ هل تؤمن بأن هذا الشخص يملك القدرة على النمو والتطور؟

من خلال خبرتنا نجد أن معظم الناس لا يقصدون أن يكونوا غير أكفاء. ولا يتعمدون الدناءة، أو النفاق، أو التحايل. هم فقط لم يؤدوا أداء جماعيًّا حتى الآن. ومعظم الأحكام السلبية عن الشخصية تنبع من سوء فهم. افترض وجود النوايا الحسنة، فمعتقداتك الثابتة تجاه شخص ما هى التى ستشكل نغمة أى تفاعل يدور بينكما. والشخصية والكفاءة دائمًا ما يكونان معايير لذلك. فاحرص على أن تكون المناهج التى تتبعها متسقة مع المبدأ.

٢. عزز مبدأ *المسئولية والإدارة الذاتية*. من المهم أن ندرك أننا لسنا مسئولين عن تنمية أى شخص آخر. فنحن لا نستطيع مطلقًا تغيير شخص آخر، الأشخاص هم من يقومون بتغيير أنفسهم. ولكن يمكننا أن نعزز، ونشجع، وندعم. يمكننا أن نكون القائد/ الخادم.

استخدم مبدأ التعاون الإدارى كأداة لتحقيق التنمية. فهو مبدأ مرن بما يكفى للتعامل مع طائفة عريضة من الشخصيات والكفاءات. ولك أن تتكيف مع روح التعاون للانسجام مع الموقف الحاصل.

كن واقعيًّا وواضحًا بشأن النتائج المرجوة. تحدث بها. فأنت لا تحسن لأحد مطلقًا من خلال وضع قائمة تطلعات خيالية. احرص على أن تمثل فيها اهتمامات جميع المشاركين - الشركة، أو العائلة، أو مجموعة العمل كما هى الحال بالنسبة للأفراد. وفى بعض الأحيان قد يقدم الموظفون التقرير الذاتى لترك وظائفهم الحالية وشغل وظائف أخرى تكون أكثر تناسبًا مع مهاراتهم.

ناقش القواعد الإرشادية. هل يجب وضع المزيد من القواعد الإرشادية؟ لعلك ترغب فى زيادة حجم التواصل مع الآخرين. ناقش مستوى المبادرة الذاتية. ربما يكون المستوى الثانى للمبادرة هو ما يناسب حجم الارتقاء الذى تريد تحقيقه فى هذه النقطة، ومع تحسن الأداء، يمكن التكيف على التقدم إلى الأمام.

ابحث فى الموارد. ما الذى قد يكون معينًا لك بشكل خاص؟ امنح الفرد كل فرصة لكى يحقق النجاح. ربما يتضمن التوافق الإدارى تأييدًا لحضور فصول دراسة ليلية أو دورة تدريبية خاصة بالشركة، أو أهدافًا لبرنامج قراءة شخصى. وفى نطاق العائلة، قد يتضمن ذلك مهارات عائلية معينة يكون على أفراد العائلة تطويرها لديهم، وخاصة الوالدين باعتبارهما مصدرًا للتنمية.

تحدث بشكل محدد عن المسئولية والنتائج. استخدم المسئولية قصيرة المدى. ساعد الناس على تنمية قدراتهم لكى يقيموا أداءهم وفق معايير موضوعة، ومن ناحية أخرى، أنت لا تكسب شيئًا من اصطناع النعومة - أو الشدة. فعليك أن تتعامل مع الحقائق. ساعد الناس على رؤية نتائج سلوكهم.

أحيانًا يكون الأفضل أن تقترح على الآخرين تقديم ردود أفعالهم. لا تجعل من نفسك حكمًا وهيئة محلفين. بل كن مصدر مساعدة. ركز فى رد فعلك على مبدأ التوافق الإدارى. دع التوافق الإدارى يكون هو الحكم. وأثناء بحث التوافق بشكل مشترك وفى بيئة غير مهددة، يكون فيها الدفاع مطروحًا جانبًا، وتكون المبادئ هى المعلم للجميع. شجع الأشخاص على التواصل مع بوصلاتهم الداخلية. اطرح أسئلة مثل:"كيف هو شعورك نحو أدائك وهو

يتعلق بمبدأ التوافق؟"، و "ما ظنك بشعور زملائك نحو أمر انخراطك؟" اخلق وعيًا ذاتيًا. وساعدهم على رؤية النتائج المنطقية لمستويات أدائهم الحالية، ومن خلال تواصل واضح وجدارة بالثقة من جانبك، سيكون الناس أكثر انفتاحًا على التعلم والتطور. وضميرهم سوف يكون قائدًا لهم.

ربما ترى كذلك أن للشخص أن يستنتج ردود أفعال الآخرين، فلعل ذلك الشخص غير واع بتأثيرات سلوكه على الآخرين. وردود الأفعال يجب أن تقدم بطريقة موقّرة - مباشرة للشخص وليست لك. وإذا كان الشخص شديد الاعتماد على آراء الآخرين، فإن لديه فى الغالب "نقاط إظلام" خطيرة - مواطن ضعف على درجة شديدة من الحساسية بحيث يدون اعترافه بها لنفسه. إذا كان الأشخاص شديدى التأثر أو الحساسية، يمكنك أن تشركهم فى عملية تطوير مهارية تعالج مواطن الضعف التى يدركونها. وبالتدريج سيكتسبون الشعور بالأمان ويكونون على بصيرة بردود الأفعال حول نقاط ضعفهم.

وبشكل عام، بمجرد أن يتلقى الأشخاص الآمنون نسبيًا هذه الدائرة المتكاملة من ردود الأفعال حول نواقصهم، يجعلهم هذا يصلون إلى درجة التواضع. ويؤدى إلى تقلص درجة الغرور لديهم. ويجعلهم أكثر تواضعًا. حتى لو لم يقروا أو يعبروا عن تقديرهم، فإنهم سوف يتأثرون فعليًا.

من المهم جدًا فى هذه الأثناء أن تبذل المزيد من الدعم والرعاية حتى يعلم الأشخاص أنك تهتم بأمرهم. لا بد أن يدركوا أنك لا تمتلك سرًا ينطوى على الخداع لما يكونون بحاجة إلى الاستماع إليه حقًا.

ولو أن شخصًا لا تثق به هو رئيس عملك، فإن التواصل المنفتح هو خير سبيل. قدم رد فعل أمينًا تعتمد فيه على معايير التعاون الإدارى. قد تحتاج إلى وقت لتبنى الثقة التى تريد. وإذا كنت تشعر أنك غير قادر على التعبير عما يهمك، أو تجد أن الشخص غير مستعد للتغيير، فلعلك ستفكر فى البحث عن وظيفة أو فرص أخرى. إن العمل فى بيئة تفتقر إلى الثقة هو استنزاف لك ولمؤسستك.

إن حقيقة النقص فى الأفراد لا ينبغى أن تعيق جهودك من أجل خلق بيئة تسودها الثقة. فلا تلجأ إلى الطريق الأسهل من خلال اللجوء إلى أسلوب تعامل

جاف ومستبد، إن المبالغة فى وضع أدوات للسيطرة من أجل الحماية من مشكلات عدد قليل من الناس – سوف يؤثر فى النهاية على الأداء فى المؤسسة برمتها.

وكما لاحظت قيادة حكيمة فى إحدى الشركات خلال تقرير سنوى لها:

إن الثقة فى الأشخاص ليكونوا أكثر إبداعًا وإيجابية حين يمنحون قدرًا أكبر من الحرية لا يعنى اعتقادًا مفرطًا فى التفاؤل بخصوص تحصيل درجة الكمال البشرى، لكنه اعتقاد بأن التغلب على الأخطاء والخطايا البشرية التى لا مفر من وقوعها يكون أفضل بكثير فى إطار بيئة عمل جماعى ملؤها الثقة، والحرية، والاحترام المتبادل، مما لو عمل الأفراد تحت طائلة حزمة ضخمة من القواعد والتنظيمات والقيود المفروضة عليهم من مجموعة بشر لا يتمتعون هم أيضًا بالكمال البشرى.[٢]

ماذا يحدث لو ارتكب أحد الأشخاص خطأ؟

فى البيئات التى تسودها الثقة، تحمل الأخطاء غير المقصودة على ما هى عليه – كفرصة للتعلم، فإذا لم تنجح فى البداية، *فابحث عن السبب*. تواصل مع الآخرين. وافتح حوارًا. حاول أن تعرف ما الذى يمكن اكتسابه من التجربة. ثم انطلق للأمام. لن تكسب المؤسسة من تخوف الأشخاص من الإقدام على المخاطرة، إذا خافوا دائمًا من القفز من على ظهر الجواد. لن يقوم الناس بإدارة ذاتية حقيقية إذا لم يتحرروا من خوفهم من الفشل.

يقول أحد المديرين:

دائمًا ما تبرز الأفكار حين نكون بحاجة لاتخاذ قرارات مستقلة. أنا كمدير، أريد من الأفراد أن يكونوا فى كامل قدرتهم العملية وكامل التمكين البشرى لديهم، مستخدمين أفضل تقييم لديهم فى القيام بوظيفتهم، وأنا على علم بأن هذه هى الطريقة التى تستولى على ضمائرهم وليس اهتمامهم. والاتفاق بيننا هو أنهم إذا ارتكبوا خطأ، فهو خطئى. لكنهم إن فعلوه مرة أخرى، فهو خطؤهم هم. فإنهم يشعرون بالأمان بحيث يستطيعون اتخاذ قرار تمكين.

وإذا تكرر الخطأ باستمرار فهذا مؤشر على أن الاتفاق المبرم قد لا يكون متناغمًا مع الواقع. وربما تكون هناك حاجة إلى المزيد من التواصل مع الآخرين والشعور بالمسئولية المستمرة. ربما تغير الموقف. وربما لم تكن التطلعات بقدر الوضوح الذى تظنه. ربما تكون هناك حاجة لاكتساب مهارة أو معرفة جديدة.

هناك العديد من الأسباب لحدوث الأخطاء وأنت لن تكسب شيئًا فى الغالب إذا أنت فقدت التحكم فى أعصابك حين يقع الناس فى الخطأ. هذا التصرف سيبعث بإشارة واضحة عبر المجموعة أو المؤسسة - إشارة تقضى على روح الإبداع والمبادرة التى ترغب فيها بأن تكون تنافسية. وبدلًا من اللجوء إلى سلاح العقاب، الجأ إلى مبدأ التوافق الإدارى. وادرسه بعناية، وناقشه بشكل جماعى. وكن صريحًا وصادقًا، وقدم رد الفعل الواضح. وقم بالتغييرات التى تحتاج للقيام بها وتقدم للأمام.

معجزة شجرة البامبو الصينية

تغرس شجرة البامبو الصينية بعد إعداد الأرض، وفى السنوات الأربع الأولى يكون النمو كله تحت مستوى سطح الأرض، والشىء الوحيد الذى يظهر فوق الأرض مجرد بصيلة صغيرة تخرج منها بعض البراعم الصغيرة.

وبعد ذلك وفى السنة الخامسة تنمو شجرة البامبو لارتفاع ثمانين قدمًا.

قادة المبادئ يدركون مغزى التشبيه بشجرة البامبو. إنهم يدركون قيمة العمل فى إطار الربع الثانى. يدركون قيمة دفع الثمن فى إعداد الأرض، وغرس البذور، والقيام بالتخصيب، والرعاية، والرى، وجز الحشائش، رغم أنهم لا يرون نتائج فورية؛ لأنهم يؤمنون بأنهم فى النهاية سوف يحصدون ثمار غرسهم.

وما أروع تلك الثمار.

إن ثقافة مؤسستك هى ميزة تنافسية لا يمكن تعويضها، فيمكنك أن تسير على منهج التطوير. ويمكنك اكتساب المعارف. ويمكنك توفير رأس المال. لكن قدرة مؤسستك على التعاون الفعال، والعمل فى نطاق الربع الثانى، ووضع الأمور الأولى أولًا، هى عناصر لا يمكن شراؤها، أو نقلها، أو تثبيتها. فبيئات الثقة والتمكين *دائمًا* ما تكون ذاتية النشوء.

والقاعدة ذاتها تنطبق على الأسرة، أو أى مجموعة أخرى من الأشخاص. وثقافة الجودة ينبغى أن تزدهر عبر الوقت. فقط من خلال العمل وفق المبادئ الصحيحة، والصبر، والتواضع، والشجاعة، والعمل فى إطار دائرة تأثيرك، يمكنك أن تغير من نفسك بشكل إيجابى وتؤثر فى مؤسستك، ويمكنك فقط ترسيخ مبدأ التمكين بداخلك أولًا ثم ترسخه فى معتقدات الآخرين.

القسم الرابع

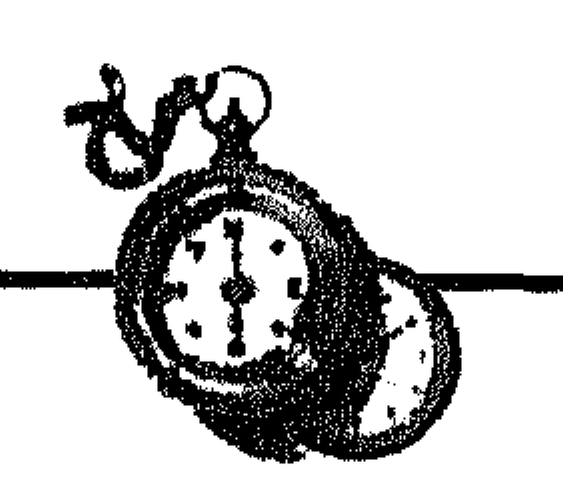
القوة والسلامة الناتجة عن الحياة التى تتمحور حول المبادئ

ما فوائد منهج حياة الربع الثانى؟ حين تكون الأمور الأولى أولا - حين ننظر إلى الأشياء من منطلق المبادئ، وحين نتوقف فى الفترة الزمنية بين الحافز والاستجابة، وحين نقوم بعملنا على أساس ما هو مهم - فما الفارق الذى يحدثه ذلك فى حياتنا؟

فى القسم الأخير من الكتاب، سنوضح لك كيف يؤتى نموذج الربع الثانى ثماره فى مواقف شائعة - فى المكتب، والأسرة، ومع فرق العمل. سنريك كيف يغير الجيل الرابع بحق من الأشياء التى تقوم بها والسبب وراء فعلك لها. وسترى كيف تتعاون الساعة مع البوصلة فى تشكيل خرائط جديدة لتحقيق حياة السعادة، والإنجاز، والنتائج الرائعة. سوف نحدد الركائز الأساسية التى نعتمد عليها وكذلك العقبات الرئيسية التى تعوق الحياة المرتكزة على المبادئ. وسوف نتحدث عن الشجاعة والثقة فى نقاط التحول الأساسية فى الحياة.

إن الحياة وفق المبادئ ليست غاية بحد ذاتها. إنها الوسيلة والغاية. إنها أسلوب خوض رحلتنا على طريق الحياة. إنها القدرة والسلام اللذان نعيشهما كل يوم ونحن نحقق أهم الأشياء بالنسبة لنا.

فى حياة مرتكزة على المبدأ، فالرحلة والغاية وجهان لعملة واحدة.



١٤: من إدارة الوقت إلى القيادة الذاتية

الاختلاف هو أن الإدارة تعمل فى إطار النظام؛

والقيادة تعمل على تطوير النظام.

فى بداية هذا الكتاب، قلنا إن الجيل الرابع مختلف فى النوع، وأن القيادة الذاتية أعظم من إدارة الوقت، إنها ليست مجرد عملية جديدة داخل نموذج عمل قديم؛ إنها عملية جديدة داخل نموذج عمل جديد.

ونريد أن نلقى الآن نظرة على الفارق الذى تحدثه القيادة الذاتية حين نطبق هذا المنهج فى الواقع اليومى - فى المكتب، ووسط العائلة، وبين مجموعة العمل. ومع مطالعتنا لهذه النماذج، ندرك أنها غالبا لن تمثل ظروفك بشكل محدد. لكن لا ترتبط بالمثال المضروب؛ بل ابحث عن المبدأ بشكل عملى. ابحث عن الفارق فى التفكير. ثم طبق المبدأ على حالتك الخاصة. فكر فى الأثر الذى يحدثه الجيل الرابع على وقتك وطبيعة حياتك.

صباح الاثنين فى المكتب

افترض أنه صباح يوم اثنين عادى. أنت تعمل كمدير حسابات عملاء فى قسم التسويق بشركتك. أنت تتبع فريقًا من مديرى الحسابات، كل واحد منهم مسئول عن عدد يتراوح بين ثلاثين وأربعين حسابًا. لديك مكتبك الخاص، وتشارك عمل السكرتارية مع اثنين من مديرى الحسابات الآخرين.

قمت بوضع خطة أعمالك الأسبوعية الخاصة بك ليلة أمس، وقد جلست لتوك لمراجعة يومك وقمت بوضع قائمة العناصر التالية وقدرت الوقت الذى

يستغرقه كل عنصر منها فى التنفيذ، والعناصر التى تصاحبها علامة نجمة هى أنشطة الربع الثانى المهمة التى أردت فعلها اليوم.

- الإعداد لاجتماع الغد مع ممثل حساب "ماكينلى" الذى سيصل إلى المدينة غدًا لمراجعة التسعير والتفاوض على صفقة كبرى (ثلاث ساعات). *
- صياغة عرض وإرساله بالفاكس إلى مؤسسة "جيمسون إندستريز" فى نهاية اليوم (ساعتين).
- الاتصال بعشرة أشخاص على قائمة تطوير الحسابات (من ١٥ دقيقة إلى ساعة).
- تناول الغداء مع "بيل" للتناقش فى خطط حساب "وفيندين" (ساعة ونصف). *
- مطالعة المذكرات والبريد الوارد (ساعة).
- مطالعة رسائل البريد الإلكترونى الداخلية... ١٧ رسالة (١٥ دقيقة).
- الاستماع إلى الرسائل الصوتية على الهاتف (١٠ دقائق)
- إتمام عملية التنقيح والترتيب (ساعة).

وإضافة إلى ما رتبت لفعله، برزت لك العديد من الأشياء التى تستوجب منك الاهتمام.

- رسالتان وضعتا لك على مكتبك:
  "الشحن لن يصل إلى "أندرسون" العميل المهم" (تلك هى المرة الثانية خلال هذا الشهر).
  "اجتماع مجلس الجودة المحدد له يوم الأربعاء القادم، قُدِّم موعده ليكون اليوم فى تمام الثالثة مساء (ويستغرق ساعتين).
- تم إعلامك بأن السكرتيرة التى تعمل معك قد كلفت بالعمل مع أحد المديرين الآخرين الذين تعمل معهم فى مشروع كبير ولن تكون متاحة للعمل معك اليوم.

- مر بك رئيسك وأنت تراجع هذه القائمة وسأل إن كان بإمكانك إعداد تقدير احتمالات مستقبلية ربع سنوى سريع – كحصيلة ثانوية – وذلك لحسابات العملاء الكبار لديك. وهو بحاجة إلى هذا العمل لتقديمه لمدير القسم بحلول الساعة الثانية ظهرًا. (ساعة)

كيف تتعامل مع يوم كهذا؟ حتى تخرج بأفضل نتيجة من هذا اليوم، عليك أن تأتى بورقة وتضع جدولًا. ما الذى ستفعله أولًا؟ وما الذى ستفعله بعد ذلك؟ وكيف ستتعامل مع التحديات التى تواجه خططك؟ وكم من الوقت ستقضيه فى المكتب؟ وكيف ستبدو فى نهاية هذا اليوم؟

إحدى طرق معالجة الأمر تتضمن توجيه الأسئلة التالية:

- أى من هذه الأنشطة أكثر أهمية؟
- ما الذى يمكننى تأجيله دون خسائر؟
- ما الذى يمكننى تفويض شخص آخر بشأنه؟
- ما الذى يمكننى التخلص منه؟
- ما الذى يمكننى عمله فى وقت أسرع؟
- كيف يمكننى ترتيب جدولى بحيث أنجز أكثر الأشياء أهمية؟

إذا كنت ستتبع ذلك المنهج، فستكون قادرًا على إعادة جدولة بعض الأمور اليسيرة – ربما يتمثل هذا فى تناول الغداء مع "بيل"، وإعادة ترتيب الملفات، ومكالمات تطوير حسابات العملاء. يمكنك تفويض شخص آخر بمهمة تعقب الشحنة الخاصة بـ "أندرسون". يمكنك إعادة تنظيم جدولك بحيث تقوم بإنجاز ما تشعر بأنه أكثر أهمية – ربما العرض الخاص بـ "جيمسون"، والإعداد لاجتماع "ماكينلى"، والمذكرات، والبريد الإلكترونى، والبريد الصوتى، وعروض العملاء. وربما تقوم حتى بحضور اجتماع مجلس الجودة.

ربما تجدول مواعيد اليوم على نحو مختلف، ولنفترض أنك اتبعت هذا المنهج الأساسى. كيف سيكون شعورك حيال يومك؟ هل ستشعر أنك وضعت الأمور الأولى أولًا فى خانة المواقف الصعبة؟

والآن، تدبر السؤال التالى: كيف سيكون يوم الاثنين القادم؟ أو الاثنين الذى بعده؟ ماذا عن كل يوم اثنين قادم فى حياتك؟ هل ستواجه التحديات نفسها بشكل أساسى؟ ورغم اختلاف التفاصيل، هل ستبقى طبيعة التحديات كما هى؟

تلك هى ثمار الجيل الثالث من إدارة الوقت. إن لم يتغير شىء، فسوف تبقى فى حالة تفويض، وتأجيل، وتملص لبقية حياتك. فهل هذا بالفعل هو وضع الأشياء الأولى أولًا فى الجدول؟

فكيف يعالج الجيل الرابع الأمر بشكل مختلف؟

بدلًا من الأنشطة والمواعيد، سوف تنظر إلى يومك من خلال الأشخاص والعلاقات. وترى العمليات الجارية باعتبارها فرصًا جديدة للإسهام فى مهمة المؤسسة، ولن يكون الأمر متعلقًا فقط بموعد فعلك للأشياء، بل إذا ما كنت ستفعلها أصلًا أم لا. فالأمر يتعلق بطرح أسئلة عن السبب والكيفية كما يطرح عن الزمن. ويتعلق باستشارة بوصلتك كما تستشير ساعتك.

فى لحظات اتخاذ القرار، عليك أن تتوقف وتتواصل مع ضميرك. وسيكون عليك أن:

- تسأل بقصد
- وتنصت بدون عذر
- وتتصرف بشجاعة

وأنت تقرر ما الأشياء الأولى بالنسبة لك، سيكون عليك أن تفكر فى شروط التمكين وتفكر فيما يمكنك تركيز جهدك فيه لتحقيق أعظم نتيجة إيجابية على المدى البعيد. ولعلك ستبدأ بالتساؤل عن طبيعة كل نشاط:

- كيف برز هذا النشاط؟
- لماذا أفعله الآن؟
- ما الأسباب الرئيسية لهذا النشاط؟
- ما أهدافه النهائية؟
- هل يسهم هذا النشاط فى غاية المؤسسة؟
- هل هذا هو أرقى وأفضل استخدام لقدراتى ومواردى المشتركة؟

والإجابة عن أسئلة كهذه سوف تحدد الفعل الذى تقرر اتخاذه، وفى معظم الحالات، سترغب فى تحسين النظام الأساسى. ولن ترى المهام كأعمال تؤديها بشكل نمطى، بل كجزء من عملية أكبر ترغب فى تطويرها.

ودعونا نلق نظرة على القائمة لنرى كيف سيحدث هذا، ومع استعراضنا لبنود القائمة، سنقترح بعضًا من قرارات الربع الثانى الممكنة. وربما تختار شيئًا مختلفًا. وهذا شىء رائع. المهم هو أن تكون مقتنعًا بالعملية الأساسية.

١. عرض "جايمسون"

دعونا نفكر فى ظروف هذا العمل. وما السبب وراء القيام به فى اللحظة الأخيرة؟ ومتى علمت به؟ وما نظامك بشأن العروض؟ وما نموذجك الأساسى فى مسألة العروض؟ وهل لدى غيرك من مديرى الحسابات طريقة أفضل لذلك؟

افترض أنك أدركت أنه يجب عليك فعله اليوم هذا لأنه الموعد الذى قلت إنك ستنجزه فيه. لقد كنت قلقًا بشأن الحصول على هذه العملية التجارية، وحريصًا على أن تظهر لهم تحفزك لها. ولذا فقد ألقيت لهم بوعد جرىء: "سأنجز هذا بحلول عصر الاثنين!".

لكن هل هذا الموعد يلبى حاجاتهم الفعلية؟ هل كان هذا تطلعًا غير واقعى؟ متى سوف يراجعون بالفعل هذا العرض؟ هل هناك نموذج يفضلونه؟

قد يتضح أنهم يحتاجون إلى رؤيته اليوم فعلًا، وفى هذه الحالة سيكون عليك بكل بساطة أن تنجزه. لكن قد يكون من الأفضل أن تعدل معهم تطلعات الإنجاز اليوم وتعمل على إنجازه غدًا مع فهم أفضل لما يحتاجون إليه حقًّا. وعلى أية حال، ماذا عن العروض المستقبلية؟ وهل هناك شىء يمكنك فعله اليوم ويكون له أثر طيب مستقبلًا؟ هل يمكنك إحداث تآزر فعال مع بقية أفراد فريقك حول مسألة العروض؟ هل يمكنك وضع نماذج معيارية للعروض قد تعينك مستقبلًا؟

خلال تفكيرك فى هذا السؤال، ربما يأتى على إدراكك أن مديرى الحسابات يقضون وقتًا قليلًا جدًّا فى التواصل فيما بينهم. وجزء من السبب هو فى شعور المنافسة الموجود فيما بينكم. فأجوركم تتحد بنسب من العمولات، وهذا يجعلكم أكثر تناطحًا. أنت تعرف أن الناس يحتفظون بأفضل أفكارهم ووسائلهم ولا يفتشون أوراقهم. وتعرف أن من يستفيدون من هذا التعامل هم أكثر الأفراد

منافسة لك. فلماذا يحدث ذلك؟ وما الذى يمكنك فعله لتغيير هذه الحال؟ هل التصالح هو فى نطاق دائرة تأثيرك؟ ما الذى يمكنك فعله لإحداث واقع مختلف؟

ربما يمكنك اليوم أن ترسل مذكرة لزملائك وترتب للقاء حول العروض. ربما تقترح خلاله أن يتم وضع نموذج قياسى للعروض. ولاحقًا، ربما تتمكنون من إيجاد فرصة لتقاسم العمولات فى المشروعات المشتركة. وربما تكلفون سكرتيرة القسم بوضع العروض من خلال النموذج القياسى، ويكون كل ما عليكم فعله فقط هو توفير المعلومات غير الواردة فى النموذج القياسى. ويمكن القيام بهذا كله من خلال وضع مبدأ اتفاق إدارى.

ومن خلال المبادرة إلى تصرف كهذا، فأنت تغير النظام القائم، وبدلًا من مجرد القيام بإنجاز العمل، فأنت توفر الوقت مستقبلًا على نفسك وعلى الجميع. وتبنى علاقات من الثقة وتلبى حاجات العملاء بطريقة فعالة.

٢. *مشكلة الشحن*

لماذا وقعت هذه المشكلة مرتين؟ هل هناك سبب جذرى لهذه المشكلة؟ هل حدث هذا مع أشخاص آخرين؟ من يجب إشراكه أيضًا فى الأمر؟

افترض أنك ستتحدث اليوم إلى مسئولى الشحن - ليس بغرض اللوم، بل محاولة للفهم وتقديم العون الممكن. كيف وجهت لهم طلبات الشحن؟ هل من طريقة لتطوير النظام؟ وإذا كانت هذه المشكلة تحدث بشكل متكرر، فمن الممكن أن تشارك قسم الشحن فى إيجاد حل. هل هناك اجتماع يمكن عقده لتحليل الأمر؟ هل يمكنك وضع هذا الأمر على أجندة مجلس الجودة؟ يمكنك أن تعد عرضًا لكى تلقيه أمام المجلس بمشاركة مسئولى الشحن لما أنتم فى حاجة إلى فعله. أشرك الأفراد فى المشكلة، واعملوا على إيجاد حل لها. ومع السير فى حل المشكلة، قم ببناء علاقات تمكنك من القيام بإيجاد حلول فعالة للمشكلات مستقبلًا.

٣. *السكرتيرة المشتركة*

لماذا لم تدرك بشكل مبكر أن سكرتيرتك عديمة الجدوى هذا اليوم؟ هل الشخص الذى يعمل فى ذلك المنصب يتمتع بالتمكين الكامل؟ هل هو راغب فى

القيام بالمزيد للإسهام فى الإنجاز؟ ووفق ما يوفره هذا الشخص من بيانات، يمكن اليوم أن تحدد موعدًا يشمل زميليك اللذين يشاركانك فيها فى وقت لاحق من هذا الأسبوع والبدء فى عملية بناء تعاون إدارى حول الاستفادة من الموارد المشتركة. اطرح الأسئلة. وأنصت. وابحث فى النتائج المرجوة. وفكر ما الذى يحقق المكسب للجميع؟

ربما من المعين بالنسبة للشخص الذى يعمل سكرتيرًا أن يقوم بفحص البريد، والمذكرات، والبريد الإلكترونى، والرسائل الهاتفية لكل واحد منكم. وتلك الأمور التى تستوجب اهتمامك الفورى يمكن وضعها كأولوية على مكاتبكم، أما بقية الأمور فتوضع بملف لمطالعتها لاحقًا. وإذا لم يكن السكرتير قادرًا على اتخاذ قرار بشأن أولويات الترتيب لهذه المعلومات، فتعاون معه على هذا الأمر. وأبلغه معاييرك. ساعده على أن يصبح أكثر قدرة. وعزز لديه الإدارة والمحاسبة الذاتيتين. وابن لديه الكفاءة.

٤. *تقدير الأرباح*

لعلك غالبًا ما سوف تقوم بإعداد تقدير الأرباح من أجل رئيسك هذا اليوم، لكن عليك أن تسأل نفسك بعضًا من الأسئلة التالية:

- لماذا يحتاج رئيسى لتقدير الأرباح اليوم تحديدًا؟
- ما المعلومات التى تصلنى بانتظام فأحدثت تلك الحاجة الطارئة الآن؟
- هل هناك نظام يمكننى تأسيسه لتحقيق إتاحة دائمة للمعلومات؟
- هل يحتمل أن مديرى حسابات آخرين بحاجة إلى تبادل المعلومات نفسها؟
- هل يمكننا القيام بشىء مشترك يمكننا من تقاسم المعلومات متى احتجناها؟

يمكنك اليوم أن تضع نفسك على أجندة الاجتماع القادم لمديرى الحسابات. ويمكنك تخطيط عرض تجريبى لما يمكن تعديله فى النظام من أجل مساعدة الجميع.

٥. مجلس الجودة

لماذا تم تقديم موعد اجتماع مجلس الجودة؟ إنه اجتماع غريب. لا تعرف أبدًا ما البنود التى تطرحها أجندته. وليس هناك أحد مستعد بشكل جيد مطلقًا لهذا الاجتماع، ولا أنت أيضًا. كان هذا مستمرًا لفترة. وأنت فى حيرة من أمرك إذا ما تحدثت إلى مدير قسم الشحن بشأن إعداد عرض بالأمر لمجلس الجودة، فربما قال مديرك إن هذه آخر مجموعة يريد إشراكها فى الأمر، فربما كان يرى الأمر مضيعة للوقت. وحجم المصداقية ضئيل. فما الذى يمكنك فعله لإحداث فارق؟

فربما يكون ما يمكنك فعله هو الاتصال برئيس مجلس الجودة. وتشرح له أن لديك عرضًا وتقريرًا ضخمًا عليك إنجازهما اليوم ولن تكون قادرًا على توفيق الأوقات، لكنك ترحب بأن تكون على أجندة الاجتماع المقبل. فلديك عرض تقديمى مدته عشر دقائق حول المبادئ المطبقة فى الجودة. ربما تقترح كذلك أنك سوف تعمل مع قسم الشحن لإيجاد فرصة لتحسين الجودة وسوف تكون على اتصال فى الأيام القليلة التالية لترى متى يمكن وضع هذا البند على الأجندة.

لقد استعرضنا قليلًا من العناصر الواردة فى القائمة، لكن فكر فى الفارق. وبدلًا من الإدارة المباشرة للمشكلات، فأنت تعمل على إيجاد حلول. وتبنى أفراد وعلاقات مشتركة. وتنمى التفكير بعقلية الربع الثانى لديك ولدى الآخرين. وتطالع جدول أعمال وترى فيه فرص التطوير. بينما يرى غيرك الأحداث منفصلة، ترى أنت النظم المتكاملة.

بالطبع سيبقى يومك مشغولًا وسيبقى لديك الكثير من الأعمال لتقوم بها. وسيكون من غير الواقعى أن تظن أن كل شىء سيتغير تمامًا فى يوم واحد. لكنك تأخذ بعض الخطوات لكى تضع هامشًا. فأنت توجد فرصًا لأنشطة الربع الثانى من قائمة أنشطة الربعين الأول والثالث. أنت تعمل على الجذور. وتعمل على ضمان ألا يصبح الاثنين القادم مثل ما كان مرة أخرى، وتمهد الطريق لتيار مؤثر قادم من التحسينات. أنت تضع سلمك على حائط مختلف.

صباح الأحد مع عائلتك

حين نبدأ فى فحص نموذج الإدارة بدلًا من نموذج القيادة، نبدأ فى اكتشاف فرص فى أماكن لم تخطر من قبل ببالنا.

أحد شركائنا يعرف ذلك جيدًا، فمثل بعض أصحاب العائلات الآخرين، اعتاد هو وزوجته أن يخصصا بعض الوقت فى كل أسبوع للجلوس مع أولادهم ومحاولة التنسيق والتعاون فى التنقلات، والدروس، والعديد من الأنشطة العائلية المعتادة الأخرى. وكانا قد اعتادا على هذا لفترة من الزمن، لكن فى مرحلة ما وجدا أن هذا النشاط قد يمثل فرصة للقيادة كما أنه فرصة للإدارة.

فقاما بتغيير وقت هذا الجلسة الجماعية، فبدلًا من أن ينخرطا مباشرة فى جدول الأعمال، فإنهما يبدآن أولاً بمراجعة قائمة المهام العائلية. ويتحدثان عما تعنيه الأسرة. ويناقشان ما يمكن لكل واحد منهما عمله لخلق الأسرة الناجحة. يراجعان درجة تقدمهما. والمبادئ والقيم التى يستندان إليها. ثم يبدآن فى مناقشة كل دور باعتباره جزءًا من العائلة - ابن، وابنة، وأخت، وأخ، وطالب، وصديق. يستغرقان بضع دقائق فى الزمن المخصص للتخطيط لمساعدة الأولاد على وضع هدف مبنى على مبدأ لتحقيق تقدم فى كل دور، مثل العمل معًا لإنجاز التكاليف أو سؤال بعضهم عن أحوالهم فى نهاية اليوم. وهذه أهداف بسيطة وتتماشى مع قدرة كل طفل - فالأكبر سنًا يشاركون بقدر أكبر بينما الأصغر يشاركون بقدر أقل. إنهم جميعًا يتعلمون من خلال النماذج ويتحدثون عنها.

فى كل أسبوع يضعان التقويم على الثلاجة بحيث يراه الجميع. ويخصصان وقتًا للعمل على إنجاز بعض الأهداف والأنشطة المشتركة، كأن يجتمعوا جميعًا مع بعضهم كعائلة، أو يذهبوا لمشاهدة المسرحيات المدرسية، أو أن يخرج الأب والأم معًا فى نزهة ما. إنهما يضعان الصخور الكبيرة أولًا. الأمر يأخذ وقتًا فى البداية، لكن أعضاء الأسرة بدأوا يتعلمون شيئًا عن العلاقات وكيف يمكنهم إحداث الفارق معًا. يقول هذا الرجل: "طفلتى ابنة السابعة قالت إنها ترى قيمة فى مساعدتها لأختها فيما كلفت به؛ لأن أختها بدورها ستساعدها فى أعمالها. وقالت إنها لم تعد تكره القيام بالتكاليف المخصصة لها بعد الآن".

وهناك مختلف العائلات التى يمكنها فعل الشىء ذاته بشكل مختلف، لكن إشراك كل فرد من العائلة فى فهم ما يريدون تحقيقه وفى تقرير طريقة العمل

معًا لتحقيق الإنجاز، هو منهج تمكين. وبدلًا من أن يكون شيئًا مزعجًا، يصبح التخطيط عملية تواصل إيجابية ومشاركة. ويطلعنا شريكنا على الفكرة التالية:

إحدى أهم الأفكار التى وردت فى تقييم هذه العملية أتت حين طُلب من ابنتنا ذات الأربع السنوات – وكجزء من مبادرة عائلية – أن تحدد شيئًا ما معلقًا على حائط غرفة النوم، ومن بين كل الأشياء المعلقة على الحائط – صورة للجميلة والوحش، وملصق لعلاء الدين، ورسومات قامت برسمها – اختارت نسخة من قائمة مهامها العائلية. وقد أثرت إجابتها فيها بعمق. وأصبحت أشد إدراكًا للتأثير الجيد الذى قد يكون لنا على أولادنا، وكذلك أهمية فهمنا وإدراكنا للخير الكامن فيهم فعلًا.

إننا أحيانا ما نفكر فى دورنا فى العائلة كدور قيادى، لكن يالها من فرصة للتأثير! إن أحد أعظم الآثار التى قد نتركها فى أولادنا هو فى الإحساس بالغاية والمسئولية نحو المبادئ الصحيحة.

قضاء أى صباح مع فريقك أو مجموعة عملك

ماذا عن فريقك فى العمل؟ فى القسم؟ فى المؤسسة بكاملها؟ كيف يمكننا دراسة المهام التى نقوم بها، والتحديات التى نواجهها كل يوم، على نحو يحدث فارقًا إيجابيًّا فى الأساليب التى نخطط وننظم بها؟

معظم الفرق تقوم نمطيًّا بشكل ما من التخطيط. يبحثون فى التزامات الميزانية أو أرقام المبيعات وتحديد ما ينبغى عمله من أجل الوفاء بالتزامات الإنتاج. ويبحثون فى الأهداف. يتحدثون عن الضغوط والسياسات التى تواجههم. ثم يبدأون بمطالعة قائمة المهام، ويضعون تكاليف محددة، ويحددون المواعيد، ويضعون أنظمة متابعة، ويتقدمون للأمام.

افترض أنك جزء من فريق كهذا، وكيف يمكنك أن تحول عملية التخطيط إلى نشاط قيادى؟

ماذا لو بدأتم اجتماع التخطيط هذا بمراجعة مهمة ورؤية المجموعة؟ ماذا لو قيمت دائرة الأداء الأخيرة وفق المهمة الموضوعة وتعلمتم منها؟ ربما تسأل أسئلة مثل:

- ما الذى حفزنا تجاه مهمتنا؟
- ما الذى أبعدنا عنها؟
- ما العمليات التى حالت بيننا وبين إنجاز المهمة؟
- هل كنا صادقين فى اتباع المبادئ الصحيحة؟
- كيف يمكننا إحداث درجة أفضل من الاتساق؟

ماذا لو أنك بحثت فى الأدوار والوظائف المختلفة وقيمتها وفق المهمة، طارحًا أسئلة مثل:

- هل نحن سلسون فى العمل؟
- هل هناك أساليب يمكن تطويرها؟
- من الذين على صلة بالأمر؟
- من يجب أن يكون على صلة؟
- من بحاجة إلى أن يكون على صلة بالأمر؟
- ما المبادئ الصالحة؟
- ما الذى يمكننا فعله للمساعدة فى إطلاق قدرات الأفراد؟
- هل يمكننا خلق تآزر بين المهام والأهداف؟
- هل هناك أشياء ينبغى على الفريق بدء القيام بها؟
- هل هناك أشياء ينبغى على الفريق الامتناع عن القيام بها؟
- ما درجة التمكين فى التوافق الإدارى؟
- هل نتشارك تطلعات عامة؟

هناك عدد غير محدود من الأسئلة التى يمكننا طرحها. ولا يهم إن كنتم فريقًا رسميًّا أو قيادة مؤسسية. اعمل فى نطاق دائرة تأثيرك. واطرح الأسئلة. وأنصت. أوجد فترة استراحة للفريق أو المجموعة. وساعد الناس على التأمل. كيف ننتقل بمستوى فاعليتنا إلى مستوى آخر أعلى؟ كيف يمكننا أن نتقدم بشكل سريع؟ هذه ليست أسئلة إدارة؛ بل هى أسئلة قيادة. هذه أسئلة الربع الثانى. إنها أسئلة تعبر عن الفارق فى الجيل الرابع.

ما الفارق الذى يحدثه يوم واحد؟

حين نمارس الوعى الذاتى، ونقوم بفحص نماذجنا المتبعة، نكتشف أنها راسخة فينا بشدة. والتغيير ليس سهلاً. فنحن غالبًا ما نهتم بقائمة الأعمال، والمهام التى أمامنا، ونلجأ إلى مبدأ الاستقلال.

أشعر دائمًا أننى أتصارع مع الزمن، فأنا دائمًا ما أسأل نفسى، ما الذى يمكننى فعله من أجل البقاء، للتحرك على نحو أسرع، لنيل ما أتمنى سريعًا؟ إن علىَّ إصلاح الأشياء. واستبدال أشياء بأخرى. أعرف أن هذا نهج ميكانيكى فى معالجة الأمور، لكننى أشعر أننى بحاجة دائمة إلى الإسراع - أن أصل إلى البيت فى وقت مبكر قليلاً، وأن يقل عدد المشكلات قليلاً. الساعة تدق فوق رأسى فتزيد ضغوط اليوم. علىَّ أن أنجز هذا بحلول وقت كذا، وهذا بحلول الساعة كذا، وهذا قبل ذلك، وماذا يحدث لو ... كان يجب علىَّ أن أتحكم فى الأمور بشكل أكثر. علىَّ أن أكون قادرًا على الإمساك بزمام الأمور. علىَّ أن أمنع تلك الأشياء غير المتوقعة من الظهور فجأة أمامى وإفساد يومى.

هذه النماذج فى الأداء تحمل معها أعباءها. إنها تشد دائمًا إلى أسفل وكلما ازددنا اجتهادًا فى العمل، ازددنا انحدارًا.

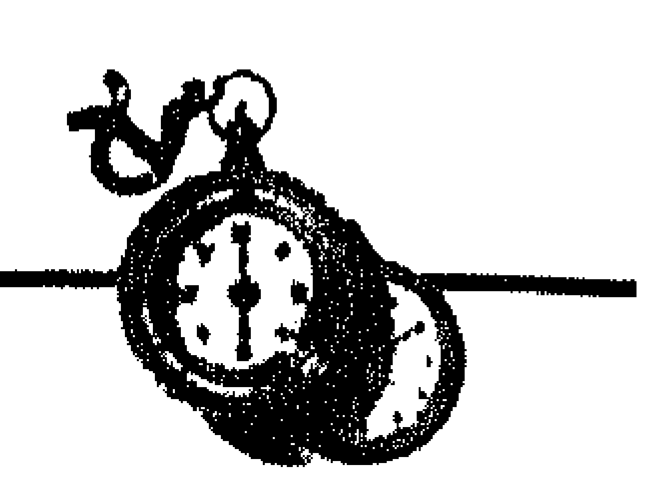
فى اليوم المنظم وفق أنشطة الربع الثانى، أول ما يتغير هو تفكيرنا - الطريقة التى نرى بها اليوم. مهام العمل تمنح فرصًا للنماء، والتطوير. يمكننا العمل على تطوير كفاءتنا - نتعلم، ونزيد من مهاراتنا، ونزيد من قدرتنا على الأداء - أو تطوير شخصيتنا - أن نكون أكثر صدقًا، وتفهمًا، وقدرة على إدراك وجهة نظر الآخرين، وأن نتوقف مرارًا ونستمع إلى صوت ضمائرنا. ونكلف أنفسنا بتطوير الأنظمة ونجعلها أكثر فاعلية. إن القدرة الإبداعية التى تحدث نتيجة للتوقف والإنصات تكون مذهلة.

علىَّ أن أكون واضحًا مع نفسى. وأنظر إلى الصورة الكاملة. وأدرك التحديات، لكن فى الوقت ذاته أراها فرصًا لبناء العلاقات وإحداث التعاون، فياله من فارق يحدثه هذا الأسلوب!. أبحث عن موجه ذاتى، عن وقفة أتفحص فيها بوصلتى وخرائطى. وأسأل نفسى، كيف يستقيم الحال؟ وأتأمل القوة الناتجة عن تناغم أدوار حياتى

معًا. أصاب بذهول مما يمكنني تعلمه حين أتوقف وأتأمل المناهج التي أسير عليها في حياتي - ما الذي يحدث حين أكون في تناغم مع المبادئ. أرى منهجًا للحياة، وجمالاً، ونظامًا. وكلما ازداد اتساقي مع المبادئ، ازدادت الفرص أمامي، فأنا أنجز شيئًا. وأشعر بأنني أتطور. أشعر بالعطاء. أشعر بأنني أحدث فارقًا. ببطء لكن بثقة، تسير رؤيتي ومهمتي نحو النجاح. أشعر بأن جدارتي بالثقة تزداد. أكتسب قوة في الشخصية والكفاءة. وثقتي بالآخرين تزداد. إنه لشعور مثير!

أحيانًا ما يكون الأمر صعبًا. نرتكب أخطاء. ونتراجع إلى الوراء بممارسة العادات القديمة في إدمان الطوارئ، واتباع النماذج القديمة لتحصيل الكثير في وقت أقل - حتى لو كان ما نفعله من أنشطة الربع الثاني.

لكن كلما مارسنا القيادة الذاتية وتحركنا في إطار الربع الثاني، ازداد شعورنا بالتقدم. فنحن في تحسن. وتصاعد مستمر. كل دور من أدوار حياتنا مبني على الآخر، وهناك الكثير من الأشياء النافعة.



١٥ : الاطمئنان النفسى بتحقيق النتائج

نحن لا نعرف شيئًا عن المستقبل، ولا يمكننا التخطيط له بشكل كبير؛ لكن بإمكاننا أن نحتفظ بأرواحنا وأجسادنا نقية وسامية، يمكننا أن نعتز بأفكار ومثاليات، ونحلم بأحلام عن غايتنا النبيلة، بأن بإمكاننا أن نحدد ونعرف أى نوع من الرجال سنكون عليه متى وحيثما حان وقت الإقدام على الفعل النبيل... لا أحد يترك فجأة عاداته وأفكاره التى يبجلها.

- "جوشوا إل. تشامبيرلين"، القائد العام للكتيبة العشرين بـ "مين"، قوات الاتحاد، معركة جيتسبيرج [١]

"روجر": وأنا أقود سيارتى فى الوادى باتجاه ساندانس حيث نعقد الكثير من برامجنا، غالبًا ما أعى حينها التغيير الذى يطرأ علىَّ، فضوضاء المكتب بمتطلباته وهمومه تتبخر بمجرد أن أشعر بتوحدى مع عظمة الجبال، وتدفق النهر، ومزيج الألوان والأشكال.

وأجد نفسى أكثر إنصاتًا. فهناك سكون شديد حيث يمكننى أن أسمع بشكل أكثر وضوحًا. وأصبح أكثر شعورًا بالاطمئنان الداخلى حيث أسمح لصوتى الداخلى بالتحدث.

هذه الأوقات من أثمن الأوقات بالنسبة لى؛ لأننى ألمس خلالها أشياء غالبًا ما تكون مهمشة، لكنها أكثر ثراء من العديد من الأشياء التى أتعامل معها كل يوم. فأجد نفسى أراجع أمورى، وأعيد التفكير، وأجدد الالتزام.

العديد منا يشعر بالطمأنينة حين نخرج إلى الطبيعة، فنشعر بالحيوية. ونصبح أكثر وعيًا بحقيقة قانون الطبيعة وطريقة عمله. نصبح أكثر وعيًا بقدرنا فى علاقتنا به. فلا يمكننا تغييره؛ ولا يمكننا السيطرة عليه؛ لكن الفكرة على نحو ما تبعث على اليقين. فنشعر بالرضا لكوننا جزءًا من عالم مهيب لا يقاوم.

هناك شعور بالتوازن والتناغم فى الطبيعة. ففصول السنة تأتى وتروح فى انتظام كامل. هناك دورات حياة، تأخذ وتعطى فى تكامل تناغمى جميل. حتى الأحداث الكارثية - العواصف، والزلازل، والفيضانات - هى جزء من تناغم أكبر، دورة طبيعية من النمو والتغيير، فالطبيعة فى تغير مستمر. جمال الطبيعة دائمًا ما يتكشف وفقًا لقوانينها.

الطبيعة تعلمنا الكثير عن الاطمئنان النفسى. إنها تذكرنا بأن هناك قوانين وأنها هى صاحبة السيطرة. بهذه التذكرة يبقى لديك شعور بالارتياح؛ لأن هناك نظامًا يسود هذا الكون. ربما نحاول كذلك أن نعيد ترتيب فصول السنة أو نلغى تأثير الجاذبية لكى نغير عواقب تجاوزنا للقانون الطبيعى فى البعد الإنسانى. نحن ببساطة لا يمكننا أن نكون قوانين لأنفسنا بدون عواقب. إن الشعور بالطمأنينة وسلامة الحياة لا يتحققان إلا إذا اكتشفنا القوانين الأساسية للحياة واتسقنا معها.

ما الاطمئنان النفسى؟

من الواضح أن الاطمئنان النفسى الذى نتحدث عنه هنا هو أكبر بكثير من مجرد غياب الصراع. إنه ليس لجوءًا إلى الحياة البرية تجنبًا لتعقيدات الحياة وألغازها. إن الاطمئنان النفسى الذى نتحدث عنه يتعلق بحياتنا الداخلية العميقة. إنها حياة سعيدة. إنها توجد فى قلب الحياة التى نعيشها وليس بعيدًا عنها.

منهج الإنجاز المستقل عادة ما يرى الطمأنينة والسعادة تتحقق فى أشياء مثل:

- مال فى البنك
- سلطة
- تقدير وشهرة
- منزل جميل، أو سيارة فارهة، أو غيرها من الممتلكات المادية
- مكانة اجتماعية رفيعة

يوجه هذا المنهج التركيز بشكل أساسى على أن يكون الفرد أسرع وأفضل فى تحصيل المزيد من هذه الأشياء؛ لكن ما النتيجة؟ هل هذا هو الاطمئنان النفسى؟ هل هو مبنى على أشياء سوف تدوم؟

توقف قليلًا وفكر فى حياتك. ما الذى يعنيه "الاطمئنان النفسى" بالنسبة لك؟ من أين ينبع؟ هل أنت قانع بمقدار ونوعية الاطمئنان الذى تجده فى حياتك؟

إن المبادئ والمناهج التى عرضناها فى هذا الكتاب تخلق نماذج عمل مختلفة تعتمد على مبادئ الشمال الحقيقى، والأهداف، والرؤى التى تساعد على تحقيق السعادة والاطمئنان النفسى. وفى تعزيز تلك النماذج والمبادئ التى تتعلق بالجيل الرابع، يمكننا أن ندرك كيف أننا احتفظنا وطورنا كل نقاط القوة الحقيقية المتعلقة بالأجيال الثلاثة الأولى لإدارة الوقت - واستأصلنا ما فيها من ضعف، والجدول الوارد لاحقًا يوجز ويوضح ذلك.

وبتحديد مواطن الضعف والقوة فى هذه الأجيال الثلاثة، فنحن نقر بأن العديد من الناس فى هذه الأجيال يستخدمون أدواتهم على نحو يعكس نماذج عمل الجيل الرابع. والحقيقة أننا مقتنعون بأن الأفراد فى كل من هذه الأجيال كانوا يتعرضون إلى مبادئ الجيل الرابع طوال الوقت - لأن المبادئ تحيا فى القلوب. نحن نعلم أن معظم الأفراد يمارسون مبادئ الجيل الأول لأنهم ملتزمون بشكل أساسى بالعيش بضميرهم ومد يد العون متى طُلب منهم ذلك. نعرف كذلك أنه فى حين يقوم كثيرون ممن هم فى الجيل الثالث بتحديد قيمهم والحياة من خلالها، فإن الكثيرين منهم يرتكزون على مبادئ وقوانين الحياة والتى تحكم مسألة الاطمئنان النفسى والسعادة؛ لكننا نعرف كذلك أن الأنظمة والعمليات التى تتسق مع هذه النماذج الأساسية والرغبات التى تتعلق بالضمير تمكننا بشكل كامل من تطبيقها فى نسيج حياتنا اليومى.

الاطمئنان النفسى هو فى الأساس وضع الأمور الأولى فى المرتبة الأولى. وتعتبر المطالب والقدرات الأربع شيئًا أساسيًّا بالنسبة "للأولويات" - فى أن تحيا، وتحب، وتتعلم، وتترك أثر بصمتك فى الحياة. إن وضع الأمور الأولى

أولًا متعلق باستخدامنا لمواهبنا البشرية الأربع - الإدراك الذاتى، والضمير، والإرادة المستقلة، والتخيل الإبداعى - كى نشبع حاجاتنا وقدراتنا على طريقة ترتكز على المبادئ.

حين نجمع بين نماذج ومناهج الجيل الرابع فى حياتنا، نجد أنواعًا مختلفة من الاطمئنان النفسى:

- اطمئنان نفسى فى قدرتنا على العيش، والحب، والتعلم، وترك الأثر باتزان وسعادة.
- اطمئنان نفسى فى تطوير مواهبنا البشرية التى توفر لنا التمكين فى الشخصية والكفاءة فى لحظات اتخاذ القرار.
- اطمئنان نفسى فى أدوارنا المتكاتفة بدلًا من تناثرها، حيث تصبح جزءًا من إطار حياة متكامل.
- الاطمئنان النفسى الفائق فى تعلمنا كيف ننصت ونحيا عبر الضمير.

توجد *هناك مبادئ، ونحن بالفعل لدينا ضمائر*، وهذان الأمران هما بالفعل ما يصنعان الفارق. إنهما يؤثران فى طريقة تفكيرنا ورؤيتنا لكل شىء حولنا. ونحن نرى كم هو مهم أن نتوقف فى الفترة الزمنية بين المثير والاستجابة حتى نتمكن من الاستماع لصوت ضميرنا ونستخدم سمات الضمير من أجل اتخاذ "أفضل" القرارات حيث نرى أن هناك غايات أعظم من كياننا تجاه ما يمكننا أن نركز عليه طاقاتنا وجهودنا برغبة وثقة لكى نحقق الحياة ذات المنزلة الرفيعة. نحن نرى العالم مكانًا يحتوى على عدد لا يمكن حصره من الحلول البديلة. ونرى أهمية إيجاد أنظمة متسقة حتى تكون منهجًا ننظم ونرتب من خلاله شئون حياتنا ويقوى لدينا سمات الضمير التى تُحدث الاطمئنان النفسى.

	موجز	الأداة
الجيل الأول	مفكرات مواعيد	أوراق الملاحظات وقوائم الفحص
الجيل الثانى	التخطيط والإعداد	التقويمات، دفاتر المواعيد
الجيل الثالث	التخطيط، وترتيب الأولويات، والسيطرة	قوائم التخطيط التى تربط بين القيم والأهداف وجداول الأعمال اليومية

الجيل الرابع	**نقاط القوة المستديمة**	**نقاط الضعف التى تم التخلص منها**
المطالب والقدرات الأربع: أن تحيا، وتحب، وتتعلم، وتترك أثرًا	• بعض الحاجات يتم إشباعها من خلال الأهداف وترتيب الأولويات (الجيل الثالث)	• "الأشياء الأولى" - هى *الأشياء* التى بين يديك مباشرة (الجيل الأول) • المزيد مما تريد - وليس بالضرورة ما *تحتاج* إليه أو ما يحقق الإشباع (الجيلان الثانى والثالث)
مبادئ "الشمال الصحيح" *المواهب الأربع: الإدراك الذاتى، والضمير، والإبداع الخلاق، والإرادة المستقلة*	• تبنِّى المسئولية عن النتائج (الجيل الثالث)	• المهارات وحدها لا تحقق الفاعلية والقيادة - هناك حاجة للشخصية (الجيلان الثانى والثالث) • يمكن أن يقودك للاعتقاد بأنك صاحب السيطرة، بدلًا من قوانين ومبادئ الطبيعة - الاعتداد بالنفس "بأن يقنن الشخص لذاته" (الجيل الثالث)

		• تجلية القيم ليس بالضرورة أن يكون متسقًا مع المبادئ (الجيل الثالث). • "الأشياء الأولى" يحددها مبدأ الطوارئ والقيم (الجيل الثالث)
شغف الرؤية	• المزيد من الاجتماعات والعروض التقديمية الفعالة من خلال الإعداد (الجيل الثانى) • الاتصال بالقيم (الجيل الثالث)	• لا يتم الاستفادة من قوة الرؤية (الأجيال الثلاثة)
توازن الأدوار	• التقليل من حدة التوتر (الجيل الأول)	• الالتزامات تجاه الآخرين يتم تجاهلها ونسيانها؛ وهناك معاناة فى العلاقات (الجيل الأول) • يمكن أن يقود إلى الشعور بالذنب، والمبالغة فى البرمجة، وعدم التوازن بين الأدوار
قوة الأهداف	• المزيد من الإنجاز من خلال الأهداف والتخطيط (الجيل الثانى) • الاستفادة من قوة الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل (الجيل الثالث) • ترجمة القيم إلى أهداف وأفعال (الجيل الثالث)	• سقوط بعض الأشياء من دائرة الانتباه (الجيل الأول) • القليل نسبيًا هو ما يتم إنجازه (الجيل الأول)

النظرة المستقبلية الأسبوعية	• عدم المبالغة فى الجدولة والترتيب (الجيل الأول) • تتبع "قوائم الأعمال" (الجيل الأول) • تتبع الالتزامات والمواعيد (الجيل الثانى) • زيادة الإنتاجية الشخصية من خلال التخطيط ووضع الأولويات (الجيل الثالث) • زيادة الكفاءة (الجيل الثالث) • منح الحياة هيكلها / نظامها (الجيل الثالث) • تقوية مهارات إدارة الوقت والذات (الجيل الثالث)	• لا وجود لهيكل حقيقى (الجيل الأول) • الانتقال من أزمة لأخرى فى سلسلة من تجاهل الجداول والهيكل العام (الجيل الأول) • التخطيط اليومى نادرًا ما يتجاوز الأمور الطارئة، والضاغطة، وإدارة الأزمات (الجيل الثالث)
الاستقامة فى لحظة اتخاذ القرار	• القدرة على التكيف حين يبرز شىء أكثر أهمية - مرونة السباحة مع التيار (الجيل الأول)	• "الأشياء الأولى" - هى التى توضع على الجدول (الجيل الثانى) • يقود إلى تفضيل القيام بما فى الجدول على البشر (الجيلان الثانى والثالث) • قدر أقل من المرونة / التلقائية (الجيل الثالث)
تآزر التعاون المشترك	• أكثر استجابة للناس (الجيل الأول)	• التفكير والتصرف المستقل - يرى الناس إما أدوات أو عقبات أمام الأهداف (الجيلان الثانى والثالث) • ربما يرى الناس مثل "الأشياء" (الجيل الثالث)

وضع الأشياء الأولى أولاً يقوى الشعور بالاطمئنان النفسى

المبادئ والمناهج التى عرضناها فى هذا الكتاب تدعم الإحساس بالاطمئنان النفسى فى أبعاد الحياة الأربعة؛ اطمئنان فى الضمير، والعقل، والعلاقات... وحتى فى الجسد. الرؤية تمنح الغاية والمعنى. وتصبح الأدوار وسيلة تآزرية للتعاون. وتصبح الأهداف إنجازات متكاملة ومثمرة ومستمدة بدافع من الضمير. الأسبوع يجسد المسافة بين المهمة ولحظة اتخاذ القرار فى دائرة متصلة من النماء. ونشاط شحذ الهمة يعد عملية تجديد يومى وأسبوعى. وفى كل لحظة اتخاذ قرار تصبح هناك مساحة يمكننا فيها ممارسة المواهب البشرية والتصرف باستقامة.

الرؤية المشتركة والتعاون الإدارى يمكناننا من رؤية الأشخاص باعتبارهم فرصًا وليسوا مشكلات. ويرسخان لدينا إدراكًا بأن الأشخاص ليسوا أشياء. وكذلك ليسوا مجرد "مندوبين". إنهم كائنات حية تتنفس ولهم مساحاتهم الخاصة بين المثير والاستجابة، ومواهبهم البشرية الخاصة، وقدرتهم على التعاون معنا من أجل تحقيق الأشياء الأولى معًا على نحو يفوق بكثير قدرتنا على تحقيقها وحدنا.

وهذه المبادئ والمناهج تغير التطلعات التى لدى الكثير منا بخصوص الوقت وجودة الحياة. وهذا ضرورى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الداخلى؛ لأن الإحباط هو فى الأساس وليد التطلعات التى لا يتم تحقيقها؛ حيث نتوقع أن شيئًا ما قد يكون وسيلة مؤكدة لتحقيق نتائج محددة، وهو ليس كذلك، ونتيجة لذلك نشعر بالإحباط.

فى الأساس، تكمن المشكلة فى أن تطلعاتنا تكون وفق برمجة مسبقة، أو قانون الشخصية، أو الصدى المجتمعى بدلاً من أن تكون وفق مبادئ الشمال الحقيقى. وتلك نماذج عمل فاسدة، فهى لا تعتمد على قوانين الحياة الأساسية.

إن العديد منا يتوقع - واعيًا أو بدون وعى - أنه قادر على مواجهة تحديات يومه وتحقيق ما قد خطط له. وعليه، فإن صادفنا تحديًا غير متوقع، فإننا نصاب بالإحباط. نرى الناس بشكل أساسى على اعتبار أنهم مصادر مقاطعة وتشتيت. ونرى التغيير عدوًا. ونربط شعورنا بالاطمئنان النفسى والسعادة بمدى قدرتنا على نجاحنا فى تخطى تحديات ذلك اليوم وإتمام كل بنود قائمة الأعمال.

لكن ما الذى يحدث حين تتغير التوقعات - حين نرى كل يوم باعتباره مغامرة مثيرة جديدة نحمل لها خريطة طريق، لكننا نحمل أيضًا بوصلة تمكننا من خوض المناطق غير المعروفة على الخريطة... حين نرى المشكلات فرصًا لمساعدة الآخرين... حين نتطلع إلى تلبية المواقف التى تتحدى أولوياتنا، واثقين من أن البوصلة سوف تساعدنا على التحرك قدمًا نحو "الأفضل"؟ ماذا يحدث حين يصبح شعورنا بالاطمئنان النفسى والسعادة مرتبطًا بخلودنا لفراشنا بالليل وقد بتنا مقتنعين أننا اتخذنا قراراتنا من أجل وضع الأمور الأولى أولاً خلال اليوم؟ هل هذا التوقع يحدث فارقًا فى الطريقة التى نتعامل بها مع حقائق اليوم؟

لنتدبر أحد التطلعات الأخرى. بوعى أو بدون وعى يتوقع العديد منا أن يبقى بدون تحد فى حياته. ومن ثم فإن أى تحد أو مشكلة تطرأ عليه تسبب إحباطًا. فهذا وضع لا يتناسب مع التطلع السابق.

لكن هذا التطلع لم يبن على حقيقة، فالمقاومة جزء من طبيعة الحياة. فكما أننا نقوى عضلات جسدنا من خلال استخدام المقاومة الضاغطة، كرفع الأثقال مثلاً، فإننا نطور من عضلات شخصياتنا من خلال التحديات الضاغطة والمحن. وهذا ما يراه "إم. سكوت بيك" فى كتابه *The Road Less Traveled*:

الحياة صعبة. تلك حقيقة كبرى، بل من أعظم الحقائق. إنها حقيقة عظمى؛ لأننا بمجرد أن نعيها بحق، فإننا نتغلب على عقباتها. بمجرد أن ندرك أن الحياة صعبة - فإنها لا تصبح كذلك، لأنه بمجرد قبولنا لها، فإن حقيقة صعوبة الحياة لا تصبح ذات أهمية لنا.[٢]

إذا توقعنا أن الحياة ستحمل لنا التحديات، فإن التحدى لن يصيبنا بالإحباط.

وكمثال آخر، العديد منا يتوقعون أن الآخرين سيتفقون معنا، لتنفيذ ما نرى أنه ينبغى فعله. وحينما يختلف الآخرون معنا، أو تكون لديهم أسئلة أو هموم، أو أنهم لا يدعمون قراراتنا بحماسة، أو حين يأتون إلينا بأفكار بديلة، فإننا نشعر بالإحباط.

ما الفارق الذى يحدث إذا توقعنا أن ينظر الناس إلى الأمور بشكل مختلف، وحين نقدر ذلك الاختلاف، وحين نتوقع الاستخدام المتآزر للمواهب البشرية من أجل خلق حلول بديلة؟

التطلعات التى لا تتحقق تسبب الإحباط، لكن تطلعاتنا هى فى حدود سيطرتنا، ونحن لا نتحدث هنا بشأن خفض سقف تطلعاتنا، ولكن بشأن تأسيسها وفق حقائق الشمال الحقيقى. إن أحد أهم المناحى التى يمكننا من خلالها نزع فتيل معظم الإحباطات فى حياتنا هى فى أن نفحص تطلعاتنا. متى شعرنا بالإحباط، علينا العودة إلى جذور المشكلة.

- ما الشىء الذى تطلعت إليه ولم أفِ به؟
- هل كان هذا التطلع مستندًا إلى حقائق الشمال الحقيقى؟
- ما الذى يجب علىَّ فعله لكى أغير هذا التطلع؟
- ما الذى يمكننى تعلمه من هذا للتأثير على تطلعاتى مستقبلاً؟

حين لا تكون تطلعاتنا مبنية على حقائق الشمال الحقيقى، فإننا نهيئ أنفسنا للإحباط وفقدان الشعور بالاطمئنان النفسى.

ركيزتان أساسيتان: العطاء والضمير

من بين كل المبادئ والعمليات التى ناقشناها، نجد أن أهم عنصرين لتحقيق الشعور بالاطمئنان النفسى هما *العطاء* (لكى تترك أثرًا) و *الضمير*. ومع الأهمية الكبيرة للمطالب الأربعة جميعها، إلا أن العطاء هو ما يمنح القيمة لبقية المطالب ويبعث الروح فيها. والعنصران معًا يساعداننا على معرفة هدفنا وطريقة وصولنا إليه.

الإسهام

شارك مؤخرًا مركز "كوفى" للقيادة مع الفرع المحلى لمحطة بى بى إس فى إنتاج دراما متلفزة لصالح المحطة قمنا بالمونتاج والتصوير فى إنجلترا. الشخصية المحورية فى هذه القصة لرجل إنجليزى تجاوز مرحلة طفولة كان فيها أحد أطفال الشوارع ليصبح كاتبًا ناجحًا يملك بيتًا جميلاً وأسرة متحابة. مع هذا

- وفى الوقت الذى تصوره القصة - وصل الرجل إلى نقطة ما حيث واجه ما يسمى بـ "سدة الكاتب". ولبعض الوقت، لم يكن قادرا على الشعور بالإلهام فى كتاباته. لقد بدا أن قدرته الإبداعية قد تبددت تمامًا. كانت ديونه تتزايد. وكان يعانى ضغطًا كبيرًا من الناشر. وبدأ يشعر باكتئاب متزايد مع تنامى خوفه من انتهاء الحال بأطفاله إلى الشوارع مثل كثير ممن رأى فى حياته... كما كان الحال معه فى صباه.

لقد انهارت عزيمته. لم يكن يستطيع النوم. كان يقضى لياليه سيرًا فى شوارع لندن. رأى الفقر، ورأى الظروف غير الإنسانية للأطفال الذين يعملون ليلًا فى المصانع، وصراع الآباء الرهيب فى محاولة توفير تكاليف معيشة عائلاتهم. وتدريجيًّا، بدأت تصدمه الحقيقة الكاملة التى كان يراها - تأثير الأنانية والطمع وأولئك الذين يستولون على ميزات الآخرين. خطرت له فكرة هيجت مشاعره وبدأت تنمو فى عقله. فهناك شىء يمكنه فعله ليحقق به التميز!

عاد لكتابته بطاقة وحماس لم يجده من قبل. وفكرة العطاء ملأت عليه كيانه، واستغرقته تمامًا. لم يعد بعد ذلك يشعر بالشك أو الإحباط. ولم يعد قلقًا بشأن مشكلاته المالية. أراد أن يخرج هذه القصة، وأن يجعلها رخيصة الثمن بقدر الإمكان، وأن يجعلها متاحة لأكبر عدد ممكن من الأشخاص. وتغيرت حياته بالكامل.

ونتيجة لهذا، تغير العالم كله. لقد أضاءت رائعة "تشارلز ديكنز" (*A Carol Charismas*) حياة ملايين الأشخاص حول العالم. وعلى مدى مائة وخمسين عامًا تركت رؤيته تأثيرًا رائعًا من الألم والدفء والرعاية.

معظم الأهداف فى نموذج الإنجازات المستقلة، فى ذاتها ومحتواها خاوية تمامًا. فبدون وحدة الهدف ذى المغزى يكون الإنجاز وهمًا. ويصنع ذلك رضا وهميًّا مؤقتًا.

فقط من خلال تركيزنا على العطاء دون الاستهلاك، يمكننا بناء هدف شامل يحدث الاطمئنان النفسى فى كل مناحى حياتنا، وهذا يتمثل فى ترك الأثر الذى يجعلنا نجد معنى للحياة والحب والتعلم.

الضمير

فى كثير من أساليب الجيل الثالث هناك مزيج من الوعى الذاتى، والإرادة المستقلة، والخيال الخلاق. لكن بدون ضمير، لن يكون هناك اطمئنان نفسى.

"ستيفن" : ذات مرة وحين كنت أعمل بالجامعة، تشرفت باستضافة عالم النفس الشهير والرئيس السابق للجمعية الوطنية لعلم النفس. كان هذا الرجل يعتبر رائد "علاج الاستقامة" ، وهى طريقة علاج نفسى تعتمد على أن الصفاء الذهنى، والسعادة الحقيقية، والتوازن هى أمور ترتبط بأن نحيا حياة الاستقامة مع الضمير. هو يعتقد أن الضمير ينفذ إلى الإحساس الكونى بالصواب والخطأ والذى كان شائعًا لدى كل الثقافات، والمجتمعات الباقية عبر الزمن.

وفى عصر أحد الأيام فى وسط المحاضرات، قدت السيارة به عبر الجبال لكى يرى المشاهد الآخاذة هناك. ووجدت فى هذه الرحلة فرصة لأسأله عما كشف له فكرة العلاج بالاستقامة.

فقال لى: "كان أمرًا شخصيًا تمامًا. لقد كنت مصابًا بالهوس الاكتئابى ومعظم فترات حياتى كانت سلسلة متصلة من العثرات والقفزات. وبمرور الوقت، وعلى الرغم من أننى ناقشت الأمر مع بعض الأشخاص، إلا أننى بدأت أشعر بالتوتر وسرعة التأثر. بدأت الانزلاق إلى حالة اكتئاب – لدرجة فكرت معها فى إنهاء حياتى. كان لدى ما يكفى من الوعى بما يجرى بفضل تخصصى ونشاطى المهنى، فأدركت أننى فى خطر. فى هذه المرحلة، كنت أحاول ضبط نفسى لتفادى الإقدام على الانتحار. وبعد شهر أو اثنين، أصبحت قادرًا على الخروج إلى العمل والعودة. وبعد عام تقريبًا، انزلقت لتلك الحالة ثانية، فطببت نفسى، وبالتدريج بدأت العودة لمتابعة أبحاثى وكتاباتى" .

وتابع قائلًا: " فى مرحلة ما وحين كنت رئيسًا للجمعية، مرضت بشدة، واكتأبت بشدة، حتى إننى لم أكن قادرًا على الذهاب إلى الاجتماعات ورعاية مكتبى. وعند هذه النقطة، سألت نفسى: "هل من المعقول أننى أعمل انطلاقًا من إطار عمل خاطئ فى حياتى وعملى؟" . كنت أدرك من داخلى أننى وعلى مدار سنوات عديدة كنت أعيش كذبة. هناك جزء مظلم من حياتى لم أتمكن منه" .

وبينما نحن فى طريقنا وهو يحكى قصته هذه، أصبحت أكثر رزانة وتواضعًا. لقد كنت كذلك متخوفًا قليلا مما قد يقول. وقد تابع قائلًا: "قررت القيام بعمل فاصل كبير. تركت علاقاتى العاطفية. وتطهرت علاقتى بزوجتى. وللمرة الأولى منذ سنوات عدة، شعرت بالاطمئنان النفسى - نوع من الطمأنينة مختلف تمامًا عما كنت أشعر به حين كنت أخرج من نوبات اكتئابى وعودتى للعمل البناء. كان اطمئنانًا ذهنيًّا داخليًّا، نوع من الصدق مع الذات، ونوع من التوحد مع الذات، وهنا شعرت بالاستقامة.

"هنا بدأت أستكشف نظريتى بأن العديد من المشكلات التى رأيتها ربما كانت نتيجة لتجاهل الضمير الطبيعى، وإنكاره، وتجاوز حدوده، وضياع الاستقامة الشخصية. ولذا فقد عملت على هذه الفكرة. قمت بالبحث فيها. وأشركت أطباء آخرين بدأوا بالعمل من خلال هذا المنهج مع مرضاهم. وقد أصبحت مقتنعًا من خلال البيانات التى ترد أن تلك هى المشكلة. وهذا ما دفع بى إلى العلاج بالاستقامة".

صراحة، فهذا الرجل وعمق إيمانه قد أثرا فىَّ بشدة، وهو ذات الأثر الذى تركه لدى مئات الطلاب فى اليوم التالى خلال منتدى الجامعة.

تجربة هذا العالم النفسانى الشخصية وبحوثه تظهر بوضوح الدور الأساسى للضمير فى تحقيق حالة الاطمئنان النفسى. وكما قال: "إنه نوع مختلف من الاطمئنان النفسى". ومن الواضح أنه طور بعض مواهبه البشرية إلى درجة كبيرة جدًّا، لكونه يرى موقفه بهذا الوضوح ويضبط نفسه فهذا يعنى درجة كبيرة من الوعى الذاتى والإرادة المستقلة. والتقدير الذى يحظى به فى عمله فى هذا المجال يظهر بجلاء قدرته الإبداعية المتطورة. ولولا أنه كان قادرًا على الاتصال بضميره لما كان قادرًا على إيجاد الاطمئنان النفسى الذى يسعى إليه.

إن نتاج عقود من الخبرة فى العلاج النفسى، والتوجه الذهنى الإيجابى، والتطور الإبداعى أثبتت عبث محاولة تحقيق الاطمئنان الذاتى ومنزلة الحياة الرفيعة بدون عنصر الضمير الذى لا غنى عنه.[٢] إن الضمير هو صلتنا بالشمال الحقيقى، وصلتنا بالمبادئ التى تجعل الاطمئنان النفسى والحياة السعيدة أمرًا ممكنًا.

العقبتان الرئيسيتان: التثبيط والفخر

اثنتان من أضخم العقبات في طريق تحقيق الاطمئنان النفسى التثبيط والفخر.

التثبيط

معناها الحرفى بالإنجليزية، قلة الشجاعة. والتثبيط هو النقيض الكامل لكل ما تحدثنا عنه. وهو يأتى نتيجة لبنائنا حياتنا على وهم بدلاً من بنائها على المبدأ، نتيجة لمواجهتنا عواقب وضعنا للسلم على الحائط الخطأ، فيأتينا التثبيط حين نمل، وحين نفقد هيأتنا المناسبة، وحين نعانى من الديون، وحين نعانى من علاقات متفسخة، وحين نتوقف عن تطوير أنفسنا، وحين نفتقد أى شعور بالقيمة أو الغاية فى الحياة، ويأتينا حين لا نملك رؤية، وحين نعيش حالة من عدم التوازن، وحين نفشل فى تحقيق أهدافنا. ويأتينا حين نضيع وسط النظرة الطارئة المحدودة اليومية، وحين نفشل فى التصرف باستقامة لحظة اتخاذ القرار. يأتى حين يكون تفكيرنا تنافسيًّا وليس مرنًا، حين تكون تعاملات المكسب أو الخسارة هى التى تملأ حياتنا، وحين تمتلئ بيئتنا بالنميمة، والتسييس، والتفكير المقارن.

التثبيط هو الضياع وسط الغابات بدون بوصلة أو خريطة دقيقة. إنه حين نكتشف أن العديد من الخرائط التى يقدمها لنا الآخرون تقودنا بعيدًا جدًّا عن حيث ما نريد الذهاب إليه.

والشجاعة، على النقيض من ذلك، تأتى نتيجة لمعرفتنا بوجود مبادئ، نتيجة لإشباع حاجاتنا وقدراتنا بطريقة متوازنة، وامتلاكنا لرؤية واضحة، وتوازن بين الأدوار، وقدرة على وضع وإنجاز أهداف قيمة، ونظرة مستقبلية نتخطى بها عقبة الأشياء الطارئة الحالية، وشخصية وكفاءة نتصرف من خلالها باستقامة لحظة اتخاذ القرار، وعقلية مرنة تدفعنا للعمل الفعال والمتآزر فى إطار التعاون المشترك. الشجاعة تأتى من الضمير، وإبقاء الصلة بالضمير يبعث روح الأمل.

حيثما كنا، فإن أفضل وسيلة لتنمية الشجاعة لدينا هى أن نحدد هدفًا وننجزه، وأن نأخذ عهدًا على أنفسنا ونفى به. بغض النظر عن صغر حجم الهدف أو العهد، فإن هذا العمل الفردى سوف يبنى ثقتنا بقدرتنا على العمل باستقامة

لحظة اتخاذ القرار. لعله فعل لا يتجاوز مجرد الاستيقاظ فى الصباح - مغلبًا الاستيقاظ على المنام - أو مقدمًا القيمة الغذائية على المذاق فى طعامك، ولو حتى ليوم. لكن حين نبدأ فرض الوعود والوفاء بها أمام أنفسنا والآخرين، فإننا نأخذ أولى الخطوات فى طريق يقود إلى الثقة، والتطور، والاطمئنان النفسى.

الفخر

العقبة الأخرى التى هى أكبر، وأعظم خطرًا على جهودنا للتمركز حول المبدأ، هى الفخر، ورغم أننا نستخدم الكلمة غالبًا لوصف سرورنا العميق أو رضانا الشديد تجاه شخص أو شىء - فقد يأخذنا الفخر بعمل ممتاز أو الفخر بقيام الأبناء بعمل جيد - فإن الفخر كذلك هو وصف لأحد أكثر النماذج هدمًا فى الحياة.

يمكننا أن نفهم بسهولة هذا البعد السلبى للفخر حين نتدبر كلمة "فخور". الرجل الفخور هو رجل تنافسى بطبعه، ودائم السعى للارتقاء بنفسه على مستوى الآخرين. وهو بكلمات "سى إس لويس":

الفخور لا يشعر بالسعادة لمجرد أنه حصل على شىء ما، بل حين يحصل منه أكثر مما لدى غيره... إنها المقارنة هى التى تجعلك فخورًا؛ السعادة لكونك أعلى من الباقين.[٤]

تدبر أثر الفخر فى إشباع حاجاتنا وقدراتنا الأساسية.

- الفخر فى *شئون الحياة* يعنى أن الأفراد لا يهتمون كثيرًا بما إذا كانت دخولهم تفى بحاجاتهم بقدر اهتمامهم بما إذا كانت دخولهم تفوق دخول الآخرين، إنهم دائمًا ما يقارنون مظهرهم - شعرهم، وملابسهم، وشكلهم - بما لدى الآخرين.
- الفخر فى *الحب* يأتى حين يقيس الناس قيمتهم بعدد ومرتبة الأصدقاء الذين يظنون أنهم أصدقاؤهم، أو حجم الثناء الذى يتلقونه من الآخرين.
- الفخر فى *التعلم* لا يرتبط كثيرًا بما يعرفه الناس، لكن يرتبط بما إذا كانوا حاصلين على أفضل الدرجات، وأعلى المراتب.

- الفخر فى ترك *الأثر* لا يرتبط بإيجاد القيمة فى العطاء، بل فى العطاء أكثر من الآخرين، وفى تلقى التقدير مقابل العطاء.

الفخر هو التطفل العاطفى الأكبر. فليس فيه من فرح حقيقى، ولا رضا، ولا طمأنينة لأن هناك احتمالية دائمة بوجود من هو أفضل شكلًا أو أكثر مالًا، أو أكثر أصدقاء، أو أن لديه منزلًا أكبر، أو سيارة أحدث.

الفخر شعور شرير لأنه يلوث القيمة والغاية. وهو يحد من فاعلية الضمير، ويتجاهله، وربما حتى ينزع عنه سلطانه، وكما يقول "سى إس لويس" : "الفخر سرطان الروح: إنه يقضى على إمكانية الحب، أو الرضا، أو حتى الحس السليم".[٥] وهو يقود فى النهاية إلى الكراهية، والحسد، والحرب.

الفخورون من الناس يقيسون إحساسهم بالأمان بمقدار بعدهم على درج السلم مقارنة بالآخرين، سواء كان السلم يرتكز على الحائط الصحيح أم لا. إنهم يشعرون بالقيمة حين يرون الناس أدنى منهم. المكافأة، والتركيز، هو فى أن تكون فى المقدمة... حتى لو كنت فى المقدمة باتجاه الأشياء الخطأ.

وكما أن الفخر نظرة من أعلى إلى أسفل، هناك فخر يكون فيه النظر من القاع نحو الأعلى. ويصور هذا وزير الزراعة الأمريكى الأسبق والقائد الدينى "عزرا تافت بينسون":

معظمنا يرى الفخر خطيئة أولئك الذين يسكنون فى القمة، كالأثرياء والمتعلمين، حيث ينظرون من أعلى نحو بقية الخلق. إلا أن هناك علة أكثر شيوعًا بيننا – وهى فخر النظر من أسفل نحو الأعلى. وهو يتجسد فى أشكال وصور عديدة، مثل البحث عن الأخطاء، والنميمة، والغيبة، والتذمر، والتدخل فيما لا يعنينا، والحسد، واشتهاء ما لدى الآخرين، والامتناع عن بذل العرفان والثناء الذى قد يشعر شخصًا آخر بالرفعة، وعدم التسامح والغيرة.[٦]

الفخر هو جوهر عدم قوة البصيرة. وهو شعور مدمر للاطمئنان النفسى. إنه يصنع شعورًا زائفًا بكمال الانسجام مع أشياء طارئة. وانظر كيف تكون التكلفة! كم من الوقت والجهد يبذلان فى القلق بشأن من يملك أكثر، ومن يفعل أكثر، ومن يعيش بأفضل منطقة بالمدينة، ومن لديه أكبر مكتب، ومن يبدو أفضل

مظهرًا، ومن يجنى مالًا أكثر، وينجز قدرًا أكبر من العمل، ليكون صاحب القيمة الأكبر؟ وحين تكون صيحة المنافسة أعلى صوتًا من همس الضمير، فماذا يكون تأثير وضع الأمور الأولى فى حياتنا أولًا؟

والدواء الشافى من سم الفخر هو التواضع - أن نتواضع لندرك أننا لسنا فى جزيرة معزولة، وأن طبيعة حياتنا ليست مرتبطة على الإطلاق بطبيعة حياة الآخرين، وأن القيمة ليست فى الاستهلاك والمنافسة، بل فى المشاركة. إننا لسنا قوانين لأنفسنا، وكلما ازددنا تقديرًا للمبادئ والبشر، ازداد شعورنا بالاطمئنان النفسى.

صفات الأشخاص الذين يرتكزون على المبادئ

ولكى تصبح مرتكزًا على المبادئ فإن ذلك ليس وصولًا إلى غاية محددة؛ بل هو مهمة الحياة بأكملها. لكن كلما ضبط الناس حياتهم مع وجهة الشمال الحقيقى، تطورت لديهم صفات معينة شائعة بين أقرانهم ممن يرتكزون على المبادئ.

إنهم أكثر مرونة وتلقائية فى الفعل. وليسوا مقيدين بالخطط والجداول. الجداول مهمة، لكن ليست وحدها صاحبة الأهمية. المرتكزون حول المبادئ يرون الحياة مغامرة. هم يحبون المستكشفين المغامرين الذين ينطلقون فى حملات استكشاف لمناطق مجهولة - هم لا يعرفون بالضبط ما الذى سيحدث، لكنهم واثقون من أنه سيكون شيئًا مثيرًا وسببًا فى التطور، وسوف يكتشفون مناطق جديدة ويقدمون إسهامات جديدة. وأمنهم ليس فى حيز الأمان الخاص بهم، بل فى بوصلتهم - مواهبهم البشرية الفريدة هى التى تدفعهم إلى أن يجتازوا هذه المناطق المجهولة بثقة.

يملكون علاقات أكثر ثراء وإثابة مع الآخرين. إنهم يقدمون الأشخاص على الجداول. ويجعلون تطلعاتهم كاملة الوضوح. ولا يقارنون، ولا يتنافسون، ولا ينتقدون. ويبدأ الآخرون يشعرون أن بإمكانهم الاعتماد على صدق هؤلاء، ومباشرتهم، وعدم تلاعبهم، وقطعهم للعهود والالتزام بها، والوفاء بكلمتهم. المرتكزون على المبادئ لا يبالغون فى رد فعلهم إزاء السلوكيات السلبية، أو النقد، أو الضعف البشرى. ويتسمون بسرعة الصفح. ولا يكنون لأحد الحقد فى

صدورهم. ويرفضون المحاباة لأحد، أو الصور النمطية، أو التمييز لشيء على حساب آخر، أو الحكم المسبق. ويسعدون بصدق لنجاح الآخرين ويسهلون ذلك النجاح. ويؤمنون بالإمكانات غير المرئية فى كل الناس. ويساعدون على خلق مناخ يحقق النمو ويخلق الفرص.

إنهم أكثر تآزرًا. بدلاً من فعلهم "مجرد أشياء" للآخرين، هم يجدون رضا أكبر بكثير فى العمل مع الآخرين لتحقيق رؤية مشتركة. هم يقدرون الاختلاف، ويؤمنون بالتآزر فى إيجاد الحلول البديلة. وفى أعمال الفريق، يتعلمون البناء على مواطن قوتهم والعمل على تتمة مواطن الضعف بقوة الآخرين. ويتفاوضون ويتواصلون مع الآخرين فى المواقف التى تبدو منطوية على الخصومة، فهم أكثر قدرة على فصل الناس عن المشكلة. وهم يستطيعون التركيز على اهتمامات الآخرين وهمومهم بدلاً من التجادل حول المواقف.

يتعلمون بشكل مستمر. لأنهم يعلمون أن هناك شمالاً حقيقيًا، فهم دائمًا ما يسعون إلى اكتشاف، وفهم، وضبط حياتهم فى اتجاهه. يصبحون أكثر تواضعًا واستعدادًا للتعلم. يقرأون على نطاق واسع، ويحتفون بحكمة الأجيال، وينصتون إلى الآخرين. هم دائمو التعلم من خلال تجاربهم.

يصبحون *أكثر تركيزًا على تقديم الإسهام*. هم يوجهون وقتهم وطاقتهم نحو الإسهام أكثر من الاستهلاك، ونحو العطاء أكثر من الأخذ. هم متحفزون بقدر أكبر نحو تقديم الخدمة. ويسعون إلى تحقيق المنزلة الرفيعة فى حياة الآخرين كما يسعون لتحقيقها فى حياتهم.

يحققون نتائج غير عادية. لأنهم يوازنون بين الإنتاج وزيادة قدرتهم على الإنتاج، فهم ينمون قدراتهم على الإنتاج بشكل أفضل على المدى البعيد. ولا يستنفدون طاقتهم. ويكتسبون مهارات جديدة باستمرار. ويطورون قدرتهم على العمل مع الآخرين ويسهلون الإنتاج المشترك عالى الجودة. وفى كل شىء يفعلونه، يطبقون المبادئ التى تأتى بنتائج الجودة.

يطورون نظامًا مناعيًا نفسيًا قويًا. حيث يمكنهم معالجة المشكلات، فهم ليسوا مصابين بمرض نقص المناعة النفسى. قد يباغتون أو يغافلون بمرض، أو انتكاسة مالية، أو إحباط ولديهم من الموارد ما يمكنهم من معاودة نشاطهم. إنهم يحافظون على أنظمة مناعية قوية فى حياتهم الزوجية والعائلية؛ ولذا فإن لديهم القدرة على فتح القضايا الشائكة مثل الأمور المالية، أو القانونية، أو تربية الطفل وفق المبادئ وليس وفق البرامج الروتينية. ويعملون على خلق أنظمة مناعة جيدة فى فرق العمل، أو المجموعات، أو المؤسسات التى ينتمون لها.

يضعون الحدود لأنفسهم. فهم لا يعملون حتى يسقطوا إنهاكًا، ولا ينفقون حتى ينفد رصيدهم الائتمانى، ولا يواصلون العمل فى مشروعات حتى ينفد منهم الوقت. وهم يصبحون أقل اعتمادًا على العوامل الخارجية فى تحديد متى يكون عليهم التوقف. ويتعلمون تطبيق المبادئ واستخدام الحكمة فى وضع حدود خاصة بهم لتعظيم قدر فاعليتهم. ويركزون الجهد خلال الأوقات التى تكون الطاقة والإبداع فى ذروتيهما، ويخصصون وقتًا للاستجمام وتجديد الحيوية. وينفقون بحكمة ويدخرون ويستثمرون من أجل متطلبات المستقبل.

يعيشون حياة أكثر توازنًا. فلا يدمنون العمل بحيث يعملون فى إجازاتهم، ولا يصابون بالتعصب الدينى، أو السياسى، ولا يبالغون فى عدم تناول الطعام، أو الإفراط فى تناوله، ولا يدمنون السعادة، ولا الغم. هم نشطاء بدنيًا، واجتماعيًا، وذهنيًا، وروحيًا. ويحيون حياة أكثر وفرة وتآزرًا.

يصبحون أكثر ثقة وأمنًا. ويتقدمون واثقين بأن الحياة فى تناغمها مع الشمال الحقيقى سوف تحقق لهم الحياة السعيدة، ويصبحون أكثر صبرًا وشعورًا بالطمأنينة فى هذا المنهج. وشعورهم بالأمن لا يأتى من العمل، أو الشراكات، أو التقدير، أو الأملاك، أو المكانة، أو أى عامل خارجى آخر. بل يأتى من داخلهم - من ارتكاز حياتهم على المبادئ، من الحياة وفق ضمائرهم.

إنهم أكثر قدرة على ترجمة كلامهم إلى أفعال. فليست لديهم ازدواجية فى الضمير، ولا ازدواجية ذهنية، ولا نفاق. يزيدون من قدرتهم على الوفاء

بالتزاماتهم أمام أنفسهم والآخرين. ويدخرون رصيدًا ضخمًا فى حساب استقامتهم الشخصى.

يركزون على دائرة تأثيرهم. لا يهدرون وقتًا أو طاقة فى دائرة اهتمامهم. ويركزون على الأشياء التى يمكنهم القيام بشىء إزاءها ويعملون على تطوير أى موقف يكونون فيه.

ينمون حياة داخلية أكثر ثراء. يستمدون القوة من تجديد روحى منتظم. يتغذون على تراث الحكمة، أو يعملون عقولهم، أو يتأملون، أو يقومون بأى عمل آخر يعزز القيمة، والمعنى، والغاية من حياتهم.

يشعون بالطاقة الإيجابية. يصبحون أكثر بهجة، وسرورًا، وتفاؤلًا، وإيجابية، ونشوة. ويرون ما يتوافر من إمكانيات. ويحيدون عن قوى الطاقات السلبية القوية أو يبعدون أنفسهم عنها؛ ويشحنون القوى الأضعف من حولهم بالطاقة.

يستمتعون بالحياة بشكل كبير. لا يدينون أنفسهم على كل خطأ أحمق أو زلة اجتماعية. ويسامحون أنفسهم والآخرين. لا يعانقون الماضى ولا يعيشون أحلام يقظة بشأن المستقبل. هم يعيشون الحاضر بمعقولية وسعادة، ويخططون للمستقبل فى سعادة تامة، ويتكيفون فى مرونة مع الظروف المتغيرة. وينمو لديهم حس فكاهة قوى، ويسخرون غالبًا من أنفسهم، لكنهم لا يجعلون سخريتهم على حساب الآخرين أبدًا.

كلما نمت لديهم تلك الصفات، زادت الطمأنينة والسعادة التى يجدونها فى حياتهم. ويبدأون فى التأثير بشكل كبير على طبيعة حياتهم وحياة كل من يحيطون بهم.

إن الالتزام بالتركيز على المبادئ ليس شيئًا سهلًا دائمًا، لكنه يأتى بنتائج تحقق لنا السعادة فى الحياة. والمهم هو أن نستمر فى المحاولة، ونستمر فى العمل على إحداث تناغم كبير لحياتنا مع الشمال الحقيقى.

تحرر

قصة فيلم *The Mission* تحكى عن رجل انخرط فى أسر السكان الأصليين وبيعهم ليكونوا عبيدًا، ومع عودته إلى القرية ذات يوم، قتل أخاه فى نوبة شرسة من الغيرة. وتأثرًا بعمق مما جنت يداه، مكث لأسابيع فى ذهول كامل حتى أقنعه أحد رجال الدين أن هناك ما يمكن فعله حتى يكفر عما فعل.

واتباعًا لتعليمات رجل الدين، حاول التكفير عما فعل بأن يأخذ طريقه وسط الغابة بصحبة مجموعة من الأشخاص، حاملًا صرة كبيرة ثقيلة ممتلئة بكل ما لديه من سلاح على ظهره. كان الطريق صعبًا للغاية. عانى كثيرًا بحملها وهو يمر عبر الجبال، والوديان الضيقة، ومساقط المياه. أحد أعضاء المجموعة اهتم بأمر راحته، وسأل رجل الدين إن كان قد حان الوقت لأن يتحرر الرجل من حمله. فقال رجل الدين: "هو سيعلم متى يحين الوقت".

وعند نقطة معينة، وبعد مجهود هائل، دفع ذلك الرجل نفسه نحو قمة أحد التلال، مجروحًا، وممزقًا، ومنهكًا تمامًا. وبينما هو يرفع عينه إذ وجد أمامه أحد السكان الأصليين. وسادت لحظة من الصمت، ثم رفع ذلك الساكن الأصلى سكينه... وقطع الحبال. وفى تلك اللحظة سرى لديه شعور هائل بالتحرر، وتحرر من كل الأشياء التى كانت تثقل كاهله. منذ تلك اللحظة، كرس ذلك الرجل كل حياته لمساعدة السكان الأصليين فى تطوير منهج حياتهم.

كما ذكرنا سابقًا، كل تطور ينطوى على انقطاع لشىء ما، تحرير لشىء ما، وحين نعمل من أجل وضع الأمور الأولى فى حياتنا أولًا فربما يكون علينا أن نخصص وقتًا نتحرر فيه من كل الأشياء التى تثقل كواهلنا، وتمنعنا من الإقدام على الإسهام الذى نريده.

تحرر من نماذج العمل الشائعة والمحببة بين الناس ولكنها تعتمد على وهم. قد يكون من الجيد على المدى القصير أن نعتقد فى قدرتنا على تحديد أهداف وإنجاز أى شىء نريده ونحقق حياة الجودة التى نطمح إليها. لكن الحقيقة هى أن مبادئ الشمال الحقيقى هى التى تحكم منهج الحياة. وحين نتبع قيمًا لا تتناغم مع الشمال الحقيقى، ينتهى بنا الأمر إلى التحكم فى العواقب والآخرين ليس إلا. وهذا لا يجدى نفعًا. فنحن حين نأخذ أحد طرفى العصا، نكون قد

أخذنا الآخر أيضًا. فهناك مبادئ؛ وهناك عواقب. فقط حين نهجر نماذج العمل الوهمية، تتوافر لنا الحرية فى أن نعمل فى تناغم مع القوانين التى تصنع الاطمئنان النفسى والحياة السعيدة.

تحرر *من الأشياء التى ليست على قائمة "الأشياء الأولى"*. فى أحد مؤتمراتنا بسنغافورة، كان أمامنا مديرون تنفيذيون أوربيون، وآسيويون، وغربيون فى صعيد واحد. وحين قدمنا لهم مفهوم دائرة التأثير ودائرة الاهتمام بدأ المديرون الغربيون فى الحديث عن الكيفية التى يمكن أن تساعدهم بها دائرة التأثير فى التركيز على فعل ما يحتاجون لفعله. وقال الآسيويون: "هذا كلام مثير فعلًا. حين نظرنا إلى هذه الدوائر، كان رد فعلنا الفورى أن قلنا: "رائع، إن دائرة الاهتمام هذه ستدلنا على الأشياء التى يجب علينا أن نتحرر منها!". يمكننا أن نحرر أنفسنا للعمل فقط على الأشياء الأولى من خلال صرف الذهن عن الاهتمام بغير ذلك من الأشياء وتركيز الوقت والطاقة على ما هو أكثر أهمية.

تحرر من *التبرير*. طالما أرهقنا أنفسنا بالتبرئة الذاتية والتبرير، فلن نسمح لأنفسنا بالإنصات إلى صوت الضمير. إن إحدى أكثر التجارب تحريرًا للذات هى حين تأخذ التزامًا بأن تستجيب ببساطة إلى صوت الضمير. والأشخاص الذين يحاولون هذا - ولو لأسبوع - يذهلون فعلًا بالتحرر الذى يجدونه وبمقدار الوقت والطاقة التى يكتشفون أنها كانت مهدرة فى تبرير أفعال تناقض إملاءات الضمير.

تحرر من *الشعور غير الضرورى بالذنب*. الشعور بالذنب النابع من الضمير معلم عظيم. إنه يساعدنا لنعرف متى نضل عن الشمال الحقيقى. لكن الكثير من شعورنا بالذنب ينبع من الضمير الاجتماعى. وهو لا يعلمنا شيئًا؛ بل يعيق تقدمنا. نحن نحرر أنفسنا حين نفحص ذلك الشعور بالذنب. فإذا كان نتيجة لانعكاس مرآة المجتمع علينا، فيمكننا التخلص منه.وإن كان نابعًا من الضمير، فيمكننا مواجهته، وضبط حياتنا، والقيام بكل ما يتوجب فعله لاستعادة الانضباط، ومواصلة السير. أيًّا كان ما تتطلبه تلك المواجهة، فهى ليست بدرجة الصعوبة والإحباط الذى تعيشه مع شعور دائم بالذنب. الحياة رحلة تعلم -

نتعلم من أخطائنا وأيضًا إنجازاتنا. قال أحدهم: "الخطأ الحقيقى الوحيد فى حياتنا هو الذى لا تتعلم منه".

تحرر من مصادر الأمان الخارجية. طالما أننا نستمد شعورنا بالأمان من انشغالنا الشديد، أو من وظيفتنا، أو من تقدير مواهبنا، أو من علاقاتنا، أو من أى شىء بخلاف استقامتنا مع ضميرنا ومبادئنا، فإننا فى الحقيقة نتخلص بقدر الإمكان من كل ما هو متعلق بوضع الأمور الأولى أولًا. إن هذه الأشياء ستكون أكثر أهمية لدينا من تلك التى نشعر بحق أننا فى حاجة لفعلها، لكن بغض الطرف عن هذه الأشياء، وباستمداد شعورنا بالأمن من خلال حياتنا الداخلية العميقة، سنكون أكثر حرية فى فعل ما هو أكثر أهمية بالنسبة لنا.

نقاط تحول

كل قرار اتخذناه هو قرار مهم. بعضها يبدو ضئيلًا فى حينه، لكنه فى الحقيقة أضيف إلى قرار آخر فشكل سلوكيات نابعة من الضمير جعلت تحركنا بقوة متعاظمة نحو وجهة معينة.

بعض قراراتنا، والتى غالبًا ما تكون نتيجتها مجهولة لنا فى حينها، تصبح نقاط تحول حقيقية فى حياتنا - حيث تكون الأوقات التى نضع فيها الأمور الأولى أولًا هو ما يشكل كل الفارق. وأحيانًا ما تكون تلك القرارات صعبة. إنها تتطلب منا اتخاذ وقفة قد لا تكون محببة، وربما غير منطقية فى نظر الآخرين. لكن حين نستمع إلى ضميرنا ونقدم "الأفضل" على "الجيد"، فسنجد أثرًا بالغ الروعة يتحقق فى منهج حياتنا.

ومع اختتامنا لهذا الكتاب، يود كل منا أن يحكى تجربة شخصية مثلت نقطة تحول حقيقية فى حياته وساعدته على أن يقتنع بقوة بمبدأ وضع الأمور الأولى أولًا.

"ريبيكا" : منذ سنوات عدة، وصلت إلى مرحلة التحق أولادى فيها بالمدرسة، وقررت أنه قد حان الوقت لكى أعود أنا أيضًا إلى الدراسة. قبل ذلك بسنوات، كنت قد التحقت بالجامعة للحصول على منحة دراسية لأربع سنوات، لكنى فى منتصف الطريق أيقنت أنه رغم أن الدراسة شىء "جيد" فإن "الأفضل" لى كان الزواج

وتربية الأولاد. لم أندم أبدًا على ذلك القرار – فقد أتانى بالمزيد من السعادة، والفرح، والتحدى، والتعلم أكثر مما كنت أتصور. لكن نتيجة لهذا القرار، لم أتم دراستى، وظننت أنه قد حان الوقت للحصول على تلك الدرجة العلمية.

لم أتوقع ما وجدته لدى من مشاعر وأنا أعود إلى الحرم الجامعى لمعاينة الاحتمالات الممكنة. كان شعورًا مبهجًا! لقد أحببت الشعور بالمغامرة، وحماسة التعلم، وحتى رائحة الكتب! لقد كنت سعيدة تمامًا. حيث كنت فى حالة نشوة رائعة وأنا أتجه نحو المبنى الإدارى وهناك استطعت مراجعة ساعاتى الدراسية ووجدت أن ثمة إمكانية معقولة لإنجاز هدفى. وأنا أغادر المبنى كنت أكثر استعدادًا لتوظيف من يتولى كل شئون البيت ومسئوليات العائلة وأن أدفع نفسى بكامل الوقت فى نطاق الدراسة.

عدت إلى البيت وكأننى أركب بساطًا سحريًا. كنت فى غاية النشوة من الاحتمالات الممكنة أمامى. لقد تلقيت بعض الدراسات المنتظمة خلال الأعوام الماضية والكثير من الدراسة الخاصة. لكن فكرة القدرة على تكريس كل الوقت والطاقة لشىء طالما كان مصدرًا للمتعة والأمان لى فى الماضى وكانت فكرة طاغية علىَّ تقريبًا.

أقول "تقريبا" لأن صوتًا خافتًا اندفع من داخلى قائلًا: "" "ريبيكا"، أسرتك بحاجة إليك".

لم أكن أريد سماع هذا الصوت. وأخرجت أسبابًا عديدة تبرر قرار عودتى إلى الدراسة. لكن ذلك الصوت الداخلى سبب لى قدرًا بسيطًا من عدم الارتياح فى قرارة نفسى حتى إن الحماسة والمنطق لم يتبددا تمامًا، وحين توقفت فى النهاية عن الصراع وأنصت بحق إلى ذلك الصوت، وصلت إلى إدراك عميق بأن علىَّ أن أقوم بأمور أشد أهمية بكثير فى هذه المرحلة من حياتى من فكرة العودة إلى الدراسة.

كان هذا أحد أصعب القرارات التى اتخذتها فى حياتى، وكان كما لو أن حلاوة كدت أتذوق طعمها ثم ضاعت من يدى فجأة. لكننى كنت أعلم من أعماقى أن قرارى صحيح. كنت أعرف أننى بحاجة إلى إعادة التركيز وتجديد الالتزام أمام نفسى بالإسهام بالشكل الوحيد الذى أستطيعه فى تلك المرحلة من حياة أولادى. كانوا سيواجهون ضغطًا هائلاً فى لحظات اتخاذ القرار، والقدرة على التواجد بجوارهم فيها، وبناء علاقة تكون ذات أثر إيجابى قوى فى تلك اللحظات، وهذا سيصنع الفارق القوى فى منهج حياتهم.

ضاعفت جهودى فى إيجاد بيت يحقق النماء لعائلتى. ودبرت شئون حياتى على الانتظام فى صف دراسة ليلى فى الفصل الدراسى الواحد، وخلال ذلك تعلمت الكثير فى علم النفس والميكروبيولوجى والعلوم الإنسانية. كان أمرًا ممتعًا. وكان مصدر ثراء لحياتى. لكن الأمر لم يصل إلى درجة تجربتى الرائعة مع أطفالى، أو مع الطفلين الإضافيين اللذين لحقا بالعائلة فى السنوات التى تلت ذلك، إننى أنظر إليهم جميعًا الآن وأقول: "ماذا لو أننى اخترت الطريق الآخر؟".

ذلك الصوت الداخلى قادنى لاتخاذ قرارات كانت تتعارض تمامًا مع كل الضغوط المنطقية والاجتماعية. قادنى لاتخاذ قرار بوضع عائلتى فى المرتبة الأولى فى وقت كان الضغط شديدًا باتجاه فعل العكس من ذلك، وقادنى لاحقًا لقبول فرصة مدهشة بالعمل مع "ستيفن" فى كتاب العادات السبع وتقديم الإسهام بطرق لم تخطر لى من قبل. لقد كان مصدر كل قرار جيد حقيقى اتخذته فى حياتى. وأجد نفسى مجبرة على الاعتراف بأن هناك حكمة فى الكون أعظم بكثير مما لدينا، وأن العيش فى تناغم معها هو مفتاح العطاء والسعادة.

"روجر": منذ سنوات عدة، وحين كانت أعمالنا تمر بمصاعب نمو حادة، اتخذت أنا و"ريبيكا" قرارًا بالانخراط فى فترة من عدم التوازن المتعمد حيث اتفقنا على أننى سوف أقضى وقتًا أكبر فى الترحال خلال هذه الفترة العصيبة من النمو والتحديات. كنا ندرك أن هذا القرار سينجم عنه ابتعادى عن العائلة قدرًا هائلاً من الوقت وفق معاييرنا لوقت الأسرة، لكننا شعرنا بأن هذا إسهام مهم لأعمالنا سيساعدنا فى إنجاز أهدافنا المشتركة طويلة الأجل.

هذا الخلل فى التوازن حقق النتائج المرجوة، لكن حين انتهت تلك الفترة، أصبح من الصعب جدًّا إنهاؤها. فهناك العديد من الأمور الجيدة التى ستفيد أشخاصًا كثيرين وتعمل على إثراء العمل، وهناك ضغط شديد باتجاه القيام بها. ومرت الأسابيع والشهور، وبدا وكأن عدم التوازن أصبح منهج الحياة الطبيعى.

وكانت نقطة التحول حين توقفت مع نفسى طويلًا وسألتها: "هل أسمح للأشياء الجيدة بأن تأخذ مرتبة ما هو أفضل منها؟". كانت لحظة حقيقة، وبينما أتدبر الموقف وأنصت لصوت ضميرى، بدأت أشعر أننى بحاجة لوقفة ووضع بعض الحدود لعدد مرات مبيتى خارج البيت كل شهر.

لقد جربت القرار بقسوة خلال الأسابيع العديدة التالية. لكن تدريجيًا، بدأ أشخاص آخرون في العمل الاعتراف بأن هذا كان عقيدة والتزامًا حقيقيين مني، والعديد منهم أوجد طريقة دعم للمساعدة في تمجيد هذا الالتزام وأوجدوا حلولًا بديلة لتعظيم إسهامي في رؤيتنا المشتركة.

اقتنعت قناعة مطلقة بأن قدرتي على الإسهام في هذه المهمة ازدادت منذ وضعت ذلك الحد وتم السعي لإيجاد حلول بديلة. والحقيقة أنه كان من القرارات الأساسية التي جعلت بالإمكان العمل على مشروع هذا الكتاب.

من خلال تجارب شخصية مثل هذه، ومن خلال ملاحظة دقيقة للعديد ممن حاولوا العيش وفق مبدأ الأمور الأولى أولًا، فإنني اقتنعت قناعة كاملة بأن هناك نقاط تحول أساسية - أوقات يكون علينا فيها أن نقف وقفة ونقطع التزامات شخصية عميقة من أجل إحداث التغيير. هناك اطمئنان نفسي تشعر به مع التزامك بفعل ما ترى أنه الأفضل، حتى لو كان صعبا أو يلقى معارضة. لكن إذا فشلنا في القيام بهذه الوقفة، فسنغرق في بحر من عدم التوازن والنشوز، وبتمادينا في هذا الوضع، سنقتنع بأن الحياة بدون توازن أيسر من دفع الثمن لتحقيق التوازن.

"ستيفن" : منذ سنوات عدة، قررت ترك الجامعة وبناء مؤسسة خاصة من أجل تقديم الإسهامات على نطاق أوسع. كنت أعمل بالجامعة منذ عشرين سنة، وكنت مرتاحًا تمامًا في موقعي فيها. خدمت في عدة مواقع مختلفة، ومن بينها مواقع إدارية عليا بالجامعة. وشاركت في تأسيس قسم جديد خاص بالسلوك المؤسسي وحظيت بنمط حياة مرضٍ ورائع به قدر هائل من المرونة والحرية إضافة إلى راتب ممتاز - خاصة إذا ما أضيف له مما يرد من فرص استشارات وخطابة.

فضلًا عن ذلك، فقد كنت أحب بشدة ما كنت أفعله! كان معي عدد قليل من طلاب الدراسات العليا وعدد ضخم من طلاب الجامعة يزيد عددهم على خمسمائة طالب. شعرت بأنني أملك تأثيرًا جيدًا ضخمًا في حياة جزء كبير من كتلة هؤلاء الطلاب على مدار السنوات الأربع أو الخمس التي يقضونها بالدراسة في الجامعة.

لكنني شعرت بانجذاب نحو تطوير طرق جديدة لتدريب المديرين ستقتضي أن أفرغ نفسي لها تمامًا، وعانيت حقًا في مسألة المفاضلة بين الجيد والأفضل. وفي النهاية قررت الشروع في الأمر، وألفت كتابي العادات السبع والقيادة المرتكزة على*

* متوافر لدى مكتبة جرير

المبادئ بحيث يكون متاحًا لأكبر قدر ممكن من شرائح المجتمع. وكنت واثقًا من العائد المالى الجيد؛ ولذا فإن الأمر سيعود بالخير على أسرتى، لكن بقيت لدى العديد من آلام الانسحاب.

خلال عام أو اثنين، كان مستوى الإسهام، ومشاعر الرضا، والإثارة الداخلية تجاه التحديات واقعًا فعليًا حتى إننى لم أندم إلا لأننى لم أبكر بهذا المشروع. ومرة أخرى قلت لنفسى: لا تنخدع بالجيد، بل إلى الأفضل. اذهب إلى ما يمثل نصيبك المتفرد من الإسهام. اجعل راحتك فى مغادرة دائرة ارتياحك وعدم الارتياح فى البقاء بها – بعكس ما تكون الحال.

ومع كل مرحلة من نمو المشروع ظل هناك ذات التحدى – البقاء مع الوضع الجيد والمعروف، أو الانطلاق نحو الأفضل المجهول. ومع كل مرحلة كنت أعيش المزيد من الألم. أذكر مرة حين كنت فى سيارة تاكسى بإحدى المدن فى طريقى إلى أحد الفنادق وأنا أتفصد عرقًا باردًا ولدى يقين بأننى أنفقت قدرًا هائلًا من المال ووضعت فى دائرة خطر القروض الجديدة كل أصولى التى ادخرتها على مدى أعوام، بما فى ذلك منزلى وكوخى وغير ذلك من مقومات أمانى المالى. كذلك وضعت فى نطاق المخاطرة أولئك الذين كنت مسئولًا عنهم، وقد كان هناك احتمال قائم بإمكانية فقدانى لكل شىء بما فيه مشروعى هذا.

وأذكر أننى فكرت بعدها بأن كل هذه الخسائر هى استثمارات حقيقية فى تطوير الأسواق، وتطوير الناس، وتطوير المنتجات، وأن الأجزاء التافهة من الخسائر هى فى معرفة ورؤى يمكننا استخدامها مستقبلًا. وتلك كانت أفكارًا نظرية عقلية، لكن الحقيقة بقيت أننى فى مخاطرة شديدة وأننى معرض للإصابة بشدة. أسرتى كانت فى مخاطرة. ومستقبلى كان فى مخاطرة. كانت تلك هى المرة الأولى فى حياتى التى أشعر فيها بأننى مكشوف ومعرض للإصابة بشدة، وفى حالة مخاطرة شديدة بكل المعانى.

فى كل لحظة تاريخية حاسمة من التغيير الجذرى فى الهيكل وإستراتيجية المشروع، عانينا ذات القلق والمخاوف من مغادرة حيز ارتياحنا للطريقة التى أدرنا بها الأمور فى السابق. دائمًا ما كانت تبدو لنا المخاطرة كبيرة. وكان علينا بكل بساطة أن نمارس قدرًا أكبر من الإيمان بمبادئ التعاون المشترك – وهو منبع النماء،

والإثارة، والإسهام الحقيقى - وإيمانًا أكبر بشخصية وكفاءة الآخرين ممن انخرطوا فى التفاعل التآزرى.

وفى كل مناسبة، كان علىّ الخروج من منطقة الأمان الخاصة بى. كان علىّ هبوط الجرف بظهرى، وحتى لو كنت أشعر بأمان لوجود الحبال والشباك، تبقى هناك مساحة لمشاعر العرضة للإصابة. لكن فى كل مرة كانت المخاوف تنفض وكانت المخاطرة جديرة بالعناء. إن الإثارة المتبادلة، والحماس التلقائى، والمعارف والرؤى الجديدة الواقعية، والإحساس الجديد بالإسهام، والمعنى، والقيمة المتكاملة، والعمل المؤثر، وتطوير الحياة، والتأثير فى مؤسسات، وثقافات، ومجتمعات كاملة - كان عالمًا لم يسبق لى أن تعمقت فى معرفته من قبل.

وكانت المرحلة الأساسية حين قررنا الانتقال بأدواتنا من النطاق الخاص إلى العام - للتأثير فى التعليم، والمستشفيات، ودور العبادة، والمؤسسات، والمنظمات التى لا تهدف إلى الربح، وجميع المهن، والمشاريع الصغيرة المبتدئة، والمشاريع متوسطة الحجم، والأعمال الكبرى، وقائمة الشركات الخمسمائة الكبرى، وقائمة الشركات المائة الكبرى، والحكومة الفيدرالية، وحكومات الولايات، والإدارات المحلية، والمجتمعات المحلية، وأنظمة الرعاية الصحية، ومؤسسات الطب البديل - ثم الانتقال إلى الجهد العالمى لنشر القيادة بالمبادئ فى شتى أنحاء العالم.

هذا كله حدث فى غضون سنوات قليلة، ولدينا الآن فريق من أفراد ملتزمين يتمتعون بمهارات تكميلية ويشاركوننا رؤية مشتركة فيما يتعلق بالالتزام الدائم بقائمة مهامنا:

> ولكى نخدم العالم بتمكين الأفراد والمؤسسات من أجل تحقيق زيادة كبيرة فى قدرتهم الأدائية حتى نحقق الغايات الكبرى من خلال فهم للقيادة المرتكزة على المبادئ والعيش وفقًا لما تمليه هذه المبادئ.
>
> وفى سبيل تنفيذ هذه المهمة علينا أن نكافح باستمرار لتطبيق ما نعلمه.

إننا نعلن بشكل واضح أننا سنكافح باستمرار لممارسة ما نعلمه للآخرين لأننا تعلمنا أننا لا نستطيع إنجاز أى غاية جليلة باستخدام وسائل حقيرة، وأن القوة الحقيقية فى الإسهام الدائم تأتى من الاستقامة، والأسوة، والإرشاد، والتمكين، وربط القول بالفعل.

وحتى الآن، كان التحدى الأكبر - بالنسبة لى على الأقل - هو أن أضع أسرتى فى المرتبة الأولى قبل المهنة، وقبل عملى، وقبل شركتى، وقبل الأصدقاء، وقبل الممتلكات. إننى أؤمن بعمق بأننا إذا راعينا كل واجباتنا ومسئولياتنا الأخرى فى الحياة وتجاهلنا الأسرة فسيكون هذا كأننا نواصل سيرنا فى طريق مقطوع. ويصف أحدهم هذا قائلاً: "لا يمكن لمؤسسة أن تحتل مكان الأسرة". الأسرة هى المؤسسة التى تشكل المستقبل الوجدانى، والذهنى، والروحى، والأخلاقى، والاجتماعى، والاقتصادى للأفراد والمجتمع بكامله.

خلال هذا كله، تبين لى أنه من الضرورى تلقى الاستشارة من الآخرين، وتأسيس مجالس مترابطة قوية ومستشارين ذوى كفاءات مهنية وقوة شخصية راسخة. أدركت أهمية تأسيس أنظمة التوازن والفحص داخل المؤسسات والتى لاتقوم على التناطح بقدر اعتمادها على التآزر وقد أدركت كذلك قيمة الإدارة الاستشارية، وأهمية أن يكون لديك مستشارون وناصحون دائمون. أدركت أهمية استشارة زوجتى ومعرفة رؤيتها، والانفتاح الصادق عليها - حتى لو بدت متعارضة مع رغباتى وخططى. كل هذا علمنى مرة بعد أخرى أن التواضع هو بحق أساس كل فضيلة، وأن كل الأشياء الطيبة ستكون متاحة لنا إذا اعتبرنا أنفسنا وسيلة لتحقيق شىء ما ولسنا قوانين حاكمة لأنفسنا - إذا اعتبرنا أنفسنا أوعية يمكن أن تعمل فيها المبادئ الصحيحة.

تعلمت أن أسلم إدارة الأعمال إلى أشخاص آخرين أكفاء ونافعين وأن أشاركهم فى حل القضايا الإستراتيجية بشكل تعاونى. تعلمت أنه من الأهمية ألا أستمد القوة من المنصب، أو القوة، أو السلطة، أو الملكية - حتى مع أننى أحيانًا ما أشعر بالغواية، وربما الارتداد إلى هذا السبيل.

ومع هذا، فأنا لا أعرف الصواب. إننى أعرف ما هى المبادئ. وأعرف أن علىَّ الانحناء لها والسماح لها بتسيير حياتى. وحين أفعل، تسير الأمور بشكل جيد فى الغالب. وإن لم تسر على هذا النحو، فإننى لا أفقد شعورى بالسعادة.

إننا جميعًا نؤكد أن القرارات التى يتخذها الأشخاص فى الفترة الزمنية بين الحافز والاستجابة هى خيارات حيوية. ونحن مقتنعون قناعة مطلقة بأن السبيل الأفضل لتحقيق منزلة الحياة الرفيعة هو فى الاستماع إلى صوت الضمير. كل منا مر بأوقات فعل فيها العكس، ووجدنا تلك النتائج. ونحن جميعًا متفقون على

أنه ليس هناك شيء أعظم أثرًا على وقتنا، وطبيعة حياتنا، من تعلم الإنصات إلى صوت الضمير.

هناك العديد من نقاط التحول فى حياتنا، لكن أهمها وأعظمها هى تلك التى نتخذ فيها القرار: "سوف أعيش وفقًا لما يمليه علىَّ ضميرى، ومن هذه اللحظة فصاعدا، لن أسمح بأى صوت - تأثير اجتماعى، برمجة مسبقة، أو أى أصوات تبريرية أخرى - ليكون أعلى درجة من صوت الضمير. ومهما كانت النتائج، سألتزم بذلك القرار".

وباتخاذ هذا القرار، نحن نصنع نمط حياة نحب خلاله العواقب ولا نخافها. ولا يكون فيه الوقت عدوًّا؛ بل يكون صديقًا. ولأننا نعمل وفق مبادئ الشمال الحقيقى، سيكون الوقت هو ممرنا لجنى الثمار اللذيذة التى امتلكنا الصبر والثقة لرعايتها وتنميتها فى حياتنا.

إن أعظم نعمتين لدينا هما الوقت وحرية اتخاذ القرار - القدرة على توجيه الجهود نحو استغلال ذلك الوقت، والمفتاح ليس فى "قضاء" هذا الوقت، بل فى "استثماره" - فى الأشخاص، وفى التمكين، وفى المشروعات والقضايا ذات القيمة. وككل الموارد، إذا قضينا الوقت، فإنه يستهلك؛ ومن ثم فإننا نقضى على ميراثنا. ولكن إذا استثمرنا الوقت، فإننا نزيد حجم ميراثنا، وسوف يعود فى دورة أخرى ليثرى حياة الأجيال التالية.

ينبغى أن نكون نحن التغيير الذى نسعى إليه فى هذا العالم

ندرك أن ما نقترحه ليس بالأمر الهين، بل قد لا يكون مقبولاً فى عالم تسوده طرق الإصلاح السريع والعمل على المدى القصير ومنهج الاستهلاك. لكننا نفترض فيك افتراضات عديدة، أنت أيها القارئ، وذلك ما شجعنا لمشاركتك هذه الرؤية.

ولأنك اخترت قراءة هذا الكتاب، فلدينا اعتقاد بأنك فى الغالب تملك العديد من المشتركات مع كثير من الأشخاص الذين عملنا معهم فى مؤسستنا وندواتنا حول العالم. أنت مشغول جدًّا، ولديك الرغبة فى أن تكون مسئولاً ومنتجًا وتقوم بأشياء كثيرة جيدة؛ لكن لأنك مشغول جدًّا، كما هى الحال بالنسبة لكثيرين منا، فقد لا تكون مسهمًا بالقدر الذى تريد أو تستطيع.

خبرتنا أورثتنا إيمانًا هائلًا فى الأشخاص الذين هم مثلك تمامًا وفى قدرتنا معًا على حل العديد من المشكلات التى تواجهنا. إن يقيننا الراسخ هو أن تنمية قدرتنا على الإنصات لصوت ضميرنا والتخطيط والتنظيم بطريقة تضع الأمور الأولى أولًا، هو السبيل للقيام بالعديد من الإسهامات الفردية والجماعية التى تفشل فى الوقت الحاضر.

نطلب منك أن تتصل بضميرك بعمق للحظات وأن تسأل نفسك هذا السؤال الأخير:

هل هناك شىء بإمكانى فعله لإحداث الفارق؟

فكر فى هذا. قد يتطلب هذا الأمر التحرر من بعض الأشياء، التحرر من المناهج المخادعة، والتبريرات، والشعور بالعجز، وإدمان الأشياء الطارئة... وحتى التحرر من منطقة راحتك. لكن هل تشعر من أعماقك، من صميم ضميرك، أن هناك شيئًا يمكنك فعله، وإسهامًا يمكنك تقديمه، وأثرًا يمكنك تركه حتى يؤثر على عائلتك، وفريق عملك، ومؤسستك، ومحيطك، ومجتمعك بطريقة إيجابية؟

إذا كان هناك شىء تستطيع تقديمه، فنحن نشجعك على العمل على إنجازه. وكما قال "غاندى": "ينبغى أن نكون نحن التغيير الذى نسعى إليه فى العالم".[٧] أيًا كانت المرحلة التى تمر بها من عملية القيادة المرتكزة على المبادئ، فنحن نشجعك على ممارسة سمات الضمير. خذ على نفسك عهدًا والتزم به. حدد هدفًا وأنجزه. فهناك اطمئنان نفسى سوف تشعر به نتيجة لذلك، وكما قال "إيمرسون":

> "لا شىء يمكنه تحقيق الاطمئنان النفسى لك إلا نفسك. لا شىء يمنحك الطمأنينة سوى انتصار المبادئ".[٨]

خاتمة

ونحن نختتم كتابنا هذا، فإن الروح التى تملأ علينا عقولنا وقلوبنا هى روح الاحترام والتقدير الكبيرين.

نحن نكن شعورًا عميقًا بالاحترام للناس، ومع مشاركة الكثيرين لنا بعضًا من أجزاء حياتهم الداخلية العميقة فى شكل قوائم مهام، وأهداف، وتجارب شخصية فى العمل بالمبادئ فى هذا الكتاب، فإن شعورًا قد تولد لدينا بأننا نقف على أرض مقدسة. لقد انجذبت عقولنا نحو ثقافات يحيى الناس فيها بعضهم بضغط راحات اليد إلى بعضها والانحناء قليلًا فى اعتراف بالاحترام الكبير لنيل الروح البشرية، والتقدير للعظمة الإلهية التى شملت أرواحنا جميعًا.

ونشعر بإجلال كبير للمبادئ، إن خبرتنا بالعيش فى تناغم مع المبادئ - وفى التعدى عليها - منح كلاً منا تقديرًا عميقًا وراسخًا لحقيقة تلك المبادئ ويقينًا راسخًا بأن تحقيق المنزلة الرفيعة فى الحياة يعتمد على درجة تناغم حياتنا مع "الشمال الحقيقى".

وكذلك نشعر بالإجلال تجاه إدارة الحياة والوقت؛ اللحظات، والأيام، والأسابيع، والمواسم التى ينبغى علينا فيها أن نحيا، ونحب، ونتعلم، ونترك أثر بصمتنا فى الحياة. نحمل تقديرًا وامتنانًا للحرية التى نملك فى اتخاذ قراراتنا المتعلقة بالطريقة التى نحب أن نقضى بها وقتنا.

وقبل كل شىء، لدينا شعور عميق بتعظيم الله، والذى نعتقد أنه مصدر المبادئ والضمير كليهما. إن لدينا يقينًا بأن تلك العظمة الإلهية الراسخة فى

روح كل منا هى التى تدفعنا باتجاه الحياة ذات المبادئ الهادفة إلى مد يد العون والإسهام. لكننا كذلك نقدر ونحترم التباين فى الآراء الذى يسود مؤسستنا حول العالم من أصحاب الضمير والإسهام.

وكما قال "براينت إس. هينكلى" أحد الرواد الأوائل فى الغرب الأمريكى:

مد يد العون هى الفضيلة التى ميزت العظام فى كل العصور والتى دائمًا ما يذكرون بها. إنها تضع شارة النبل على رءوس مريديها. إنها الخط الفاصل الذى يفصل بين مجموعتين عظيمتين فى هذا العالم - أولئك الذين يساعدون وأولئك الذين يعيقون، من يرفعون المعنويات ومن يحطمونها، من يتعاونون ومن يكتفون فقط بالاستهلاك. لكم هو أفضل لك أن تعطى من أن تأخذ. إن الخدمة على أية حال بناءة وجميلة. أن تمنح التشجيع، وأن تبدى التعاطف، وأن تظهر الاهتمام بالآخرين، وأن تبدد الخوف الذى فى نفوسهم، وأن تبنى الثقة فيهم، وأن توقظ الأمل فى قلوبهم - وباختصار، أن تحبهم وتظهر هذا الحب - كلها أشياء عظيمة لكى تحقق سمة مد يد العون.[١]

هناك الكثير مما يمكننا فعله لتقديم العون، لإحداث الفارق فى هذا العالم، بغض النظر عن مدى ضآلة أو اتساع دائرة التأثير، وأملنا أن نتواصل جميعًا بقدر أكبر وأعمق مع ضمائرنا ونمنح الضوء والدفء للعالم من تلك النار المتقدة بداخلنا.

الملحق أ

ورشة العمل الخاصة ببيان المهمة

إحدى أكثر الوسائل فاعلية فى وضع بيان المهام الشخصية هى أن تخطط لوقتك حين تكون بمفردك تماما - بعيدا عن الهاتف، والأصدقاء، والجيران، وحتى العائلة، واللجوء للطبيعة، مع كونه غير ضرورى، إلا أنها تمنحك موقعا مثاليا لفعلك ذلك لأنها تخرجك من العالم الآلى، والمصطنع، والمقسم، وتضعك فى تماس مع التناغم والتوازن الطبيعيين. إنها توفر الظروف التى يمكنك فيها تصفية ذهنك والمحاولة الحقيقية للانفتاح على مشاعرك الداخلية.

ونقترح عليك أن واحدة أو أكثر من تجارب توسعة أفق الرؤية المستقبلية الواردة لاحقا. هناك سبعة تدريبات وجدنا أنها الأكثر فاعلية فى مساعدة الناس على الإعداد لكتابة بيان المهام الشخصية لهم. وهناك مجال واسع للتعامل مع الأمر. بعض هذه التدريبات لا يستغرق سوى دقائق معدودة؛ وبعضها الآخر يستغرق ساعات أو حتى أياما. غالبا ما سوف تجد بعضها أكثر قيمة لك من غيرها. ربما كذلك تجد شيئا آخر أكثر جدوى من التدريبات التى نقترحها.

المهم هو أن تتواصل بعمق مع حياتك الداخلية، وأن تلامس ما تجد أنه أكثر أهمية بالنسبة لك.

التدريب # ١: جرب تجربة الخيال الإبداعى التى ذكرناها فى الفصل الخامس والتى تنقل نفسك فيها ذهنيا إلى عيد ميلادك الثمانين أو عيد زواجك الخمسين. (انظر صفحة ١١٩ - ١٢١)

التدريب #٢: استخدم مواهبك البشرية الفريدة لاستكشاف كل واحدة من الحاجات والقدرات فى حياتك. ربما تجد من المفيد لك أن تستخدم جدولا كالوارد فى الصفحة التالية.

التدريب # ٣: قم باسترجاع ذاتى وخذ وقتا فى التدبر العميق لمجموعة الأسئلة التالية:

ما الذى أشعر بأنه أعظم نقاط قوتى؟

ما نقاط القوة التى يلاحظها فىَّ الأشخاص الذين يعرفوننى جيدا؟

	أن تحيا	أن تحب	أن تتعلم	أن تترك تراثًا فى الحياة
الوعى الذاتى				
ما موقفى الحالى؟				
ما النموذج الذى أسير عليه فى حياتى؟				
الضمير				
ما الذى بداخلى كى أسعى لإشباعه؟				
ما المبادئ التى أحقق من خلالها منزلة الحياة الرفيعة؟				
الإرادة المستقلة				
ما القرارات التى ينبغى علىَّ اتخاذها لكى أشبع حاجاتى وقدراتى؟				
ما الأمور الروتينية التى ينبغى علىَّ تجاهلها؟				
الخيال الإبداعى				
ما سمات أسلوب الحياة التى أحتاج إليها؟				
ما الذى يمكننى فعله لتحقيقها؟				

ما الذى أستمتع بفعله حقًّا؟

ما أكثر ما يبهرنى فى الآخرين من السمات الشخصية؟

من الشخص الذى كان له أكبر أثر إيجابى على حياتى؟

ما الذى يجعل لهذا الشخص كل هذا الأثر علىَّ؟

ما هى أسعد اللحظات التى مررت بها فى حياتى؟

ما سر سعادة تلك اللحظات؟

لو أن لدى وقتًا وموارد غير محدودين، فما الذى كنت سأقرر فعله؟

حين أستغرق فى أحلام اليقظة، كيف أرى نفسى؟

ما الأشياء الثلاثة أو الأربعة الأكثر أهمية بالنسبة لى؟

حين أنظر إلى حياتى العملية، ما الأنشطة الأعظم قدرًا بالنسبة لى؟

حين أنظر إلى حياتى الشخصية، ما الأنشطة التى أعتبرها أعظم قدرا فى حياتى؟

ما الذى يمكننى فعله على نحو أفضل ويكون موضع تقدير لدى الآخرين؟

ما المواهب التى أمتلكها والتى لا يعلم أحد عنها شيئًا؟

مع إنكارى لتلك الأفكار قبل هذا لأسباب متعددة، هل هناك أشياء أشعر أن علىَّ القيام بها فعلاً؟ وما هى؟

ما حاجاتى البدنية وقدراتى؟

ما مدى رضاى عن مستوى شعورى بالإشباع فى الجانب البدنى؟

ما نتائج الحياة السعيدة التى أرغب فى حدوثها بحيث تكون مختلفة عما أنا عليه الآن فى هذا الجانب؟

ما المبادئ التى سوف تؤدى إلى تلك النتائج؟

ما حاجاتى وقدراتى الاجتماعية؟

ما مدى رضاى عن مستوى الإشباع الحالى الذى أجده فى الجانب الاجتماعى؟

ما نتائج الحياة السعيدة التى أرغب فى حدوثها بحيث تكون مختلفة عما أنا عليه الآن فى هذا الجانب؟

ما المبادئ التى سوف تؤدى إلى تلك النتائج؟

ما حاجاتى وقدراتى الذهنية؟

ما مدى رضاى عن مستوى الإشباع الحالى الذى أجده فى الجانب الذهنى؟

ما نتائج الحياة السعيدة التى أرغب فى حدوثها بحيث تكون مختلفة عما أنا عليه الآن فى هذا الجانب؟

ما المبادئ التى سوف تؤدى إلى تلك النتائج؟

ما حاجاتى وقدراتى الروحية؟

ما مدى رضاى عن مستوى الإشباع الحالى الذى أجده فى الجانب الروحى؟

ما نتائج الحياة السعيدة التى أرغب فى حدوثها بحيث تكون مختلفة عما أنا عليه الآن فى هذا الجانب؟

ما المبادئ التى سوف تؤدى إلى تلك النتائج؟

أين مواطن الترابط بين حاجاتى وقدراتى البدنية، والاجتماعية، والذهنية، والروحية؟

ما أهم الأدوار فى حياتى؟

ما أهم الأهداف طويلة المدى التى أود إنجازها فى كل من هذه الأدوار؟

ما النتائج التى أحققها الآن فى حياتى وأحبها؟

ما نماذج العمل التى تأتى بهذه النتائج؟

ما النتائج التى تحدث الآن فى حياتى ولا أحبها؟

ما نماذج العمل التى تأتى بهذه النتائج؟

أى نماذج عمل أخرى يمكن أن تأتى بنتائج أفضل؟

ما الذى أحب بحق أن أكون عليه وأفعله فى حياتى؟

ما المبادئ المهمة التى يرتكز عليها كيانى وعملى؟

إجاباتك عن هذه الأسئلة ستوفر لك معلومات ممتازة لبيان المهمة الخاص بك.

التدريب # ٤ استعمل ساعتك خلال هذا التدريب الزمنى.

أ) حدد دقيقة واحدة وأجب فيها عن السؤال التالى:

لو أن لدى وقتا وموارد غير محدودة، فما الذى سأفعله؟

لا تخف من الحلم. افتح الباب للاحتمالات. واكتب كل شىء يخطر ببالك.

ب) حدد دقيقة واحدة وسجل فيها قيمك، وفيما يلى قائمة جزئية يمكن أن تساعد على تحفيز أفكارك.

- الصفاء الذهنى
- الأمن
- الثروة
- الصحة الجيدة
- العلاقة القوية مع...
- التقدير أو الشهرة
- وقت الفراغ
- السعادة
- الإشباع الروحى
- الصداقات
- الأسرة
- طول العمر
- المساهمة بالوقت، أو المعرفة، أو المال فى ...
- السفر
- الإحساس بالإنجاز
- احترام الآخرين

ج) حدد دقيقة واحدة واستعرض فيها قائمة قيمك وحدد أهم خمس قيم فيها.

د) حدد بعض الدقائق وقارن خلالها بين قيمك الخمس الأساسية وأحلامك. ربما تجد أنك تعيش أحلاما لا شعورية لا تتفق مع قيمك. ربما تحلم بأنك تحيا حياة "إنديانا جونز"، لكنك حقًّا لا تقيم فكرة الزحف خلال أنسجة بيت العنكبوت والنوم بجوار العقارب. إذا لم تخرج أحلامك للواقع ونظرت لها فى ضوء النهار، فقد تعيش حياتك لسنوات مع أوهام ومشاعر

لا شعورية بأنك على نحو ما راض بالبقاء كرجل ثان. اعمل على القائمتين حتى تشعر أن أحلامك تعكس قيمك.

ه) والآن خذ دقيقة واحدة وابحث فى قيمك من حيث ارتباطها بإشباع المناحى البشرية الأربع. هل تعكس حاجاتك وقدراتك البدنية، والاجتماعية، والذهنية، والروحية؟ واعمل على القائمتين حتى تشعر أنها تعكس هذه الجوانب.

و) أخيرا، خذ دقيقة أجب خلالها عن هذا السؤال:

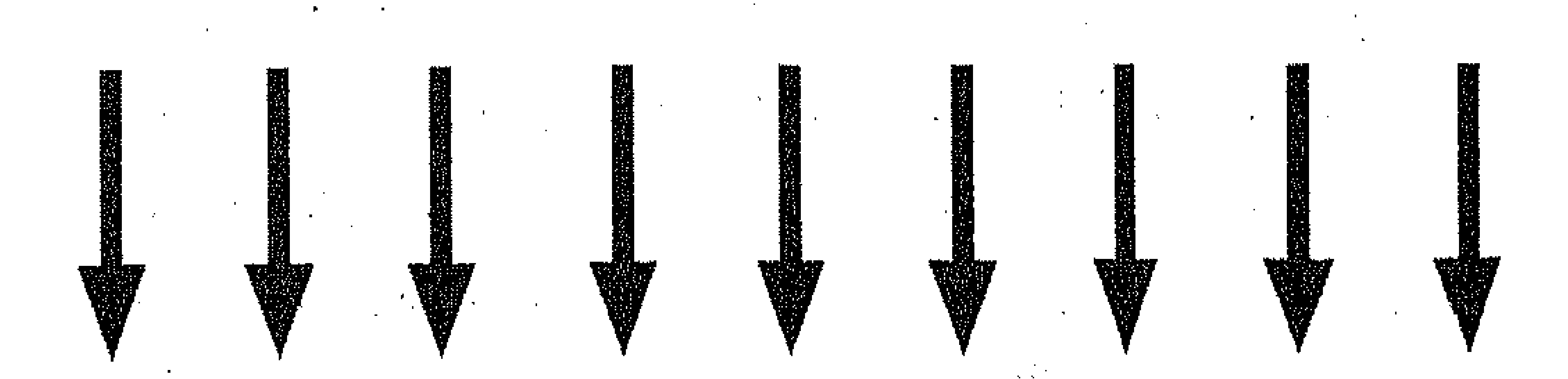
ما المبادئ التى تؤدى إلى القيم التى تمثل القائمة النهائية؟

التدريب # ٥: إن كنت تحتفظ بمفكرة يومية، قم بمراجعة ما كتبته عبر السنوات. ابحث عن الأفكار "الكبرى" التى وصلت إليها. ابحث عن الأنماط المتكررة والتى ربما لا يمكن ملاحظتها يوما بيوم. حاول أن تحدد وتكتب القيم والاتجاهات.

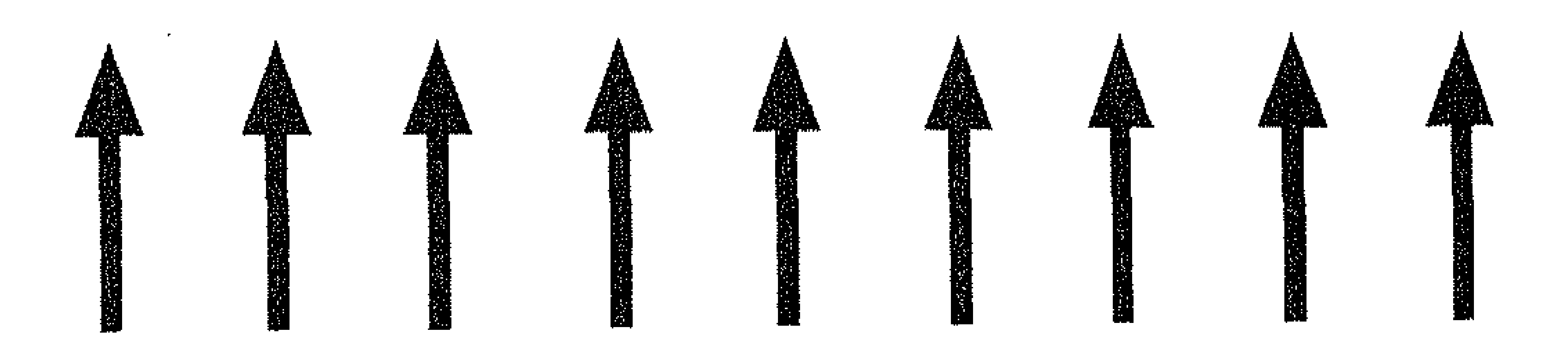
التدريب # ٦: استخدم نموذج تحليل مجال القوة لـ "لوين" لتحدد به أين تريد أن تكون، وأين أنت الآن، والعوامل التى تعمل لصالحك وتلك التى تعمل ضد جهدك فى التغيير.

النتائج المرجوة ....

القوى المقيدة



النتائج الحالية ________________________________



القوى الدافعة

فكر فى الأسئلة التالية:

- ما الموقف المثالى؟ كيف سأقضى وقتى فيه؟ ماذا ستكون النتائج؟
- ما موقفى الحالى؟ كيف أقضى وقتى الآن؟
- ما الأسباب المحددة التى تمنعنى من الوصول للوضع المثالى؟ هل يمكننى إضعاف هذه الأسباب أو إزالتها؟
- ما العوامل المحددة التى تدفعنى نحو المثالية؟ ما الذى يمكننى فعله لتقويتها أو الإضافة لها؟

التدريب # ٧: استخدم الجدول التالى للنظر فى حياتك عبر فترة محددة من الزمن. فى عصر ارتفاع حد العمر الافتراضى للبشر، يمكن أن تكون الحياة فصولا عديدة، فالتقاعد فى سن المعاش الآن يأتى ومعه فرض واقعى بعشرين سنة أخرى أو يزيد فى حياة صاحبه، فاتحا له آفاق مشوار مهنى جديد يمكن أن يمنح الحياة قيمة جديدة عظيمة. وغالبا ما يكون المسار المهنى الثانى أقرب لأن يكون قرارا للشخص أعظم من القرار الذى اتخذه فى عمله الأول. فالخبرة، والموارد، والفرص تفتح العديد من الأبواب التى سبق وأغلقت.

هذا التدريب مناسب تماما لأن تقوم به أنت وشريكة حياتك إن كنت متزوجا. ربما تفكر فى مشوار مهنى جديد بالعمل كراع للآداب بعمارات وسط المدينة، فى الوقت ذاته تخطط زوجتك لشراء مزرعة خيول فى مونتانا.

امتلاك إحساس بالغاية غالبا ما يكون عاملا فى تحسين الجودة فى الحاضر وفى المستقبل كذلك. رؤيتك للسنوات اللاحقة قد تحيى فيك حماسة لغاياتك الآن وأنت تدرك فى الوقت ذاته أنها ليست الغايات الوحيدة التى يمكنك إنجازها مستقبلا. فى العمود الأول من الجدول التالى، ضع قائمة بالأشياء التى تود بحق القيام بها أو المساهمات التى تود تقديمها فى مرحلة معينة من حياتك. ثم ظلل المربعات، بما يشير إلى السن التى تود فيها القيام بكل من هذه الأشياء. من خمس إلى ست سنوات هى المدة المناسبة تماما للقيام بهذا النشاط.

الإسهامات والإنجازات المستقبلية	**متى** *(السن التقريبية)*								
	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠

لرؤية مستقبلية إضافية، ارجع الآن ودون العام الذى سوف تصل فيه إلى هذه السن. فمثلا إن كنت فى الثلاثين فاحسب السنة التى ستبلغ فيها الأربعين، والخمسين، والستين، وهكذا، واكتب التاريخ فى خانة السن المطابقة.

وبكل أمل، أن توسع تلك الأنشطة من إطار تفكيرك وتساعد فى إعدادك لوضع بيان المهمة الخاص بك. وحين تكون مستعدا للصياغة الفعلية للقائمة، كن على يقين من أنك تكتب القائمة لنفسك فقط. فاكتبها بأسلوبك الخاص. فبالنسبة لبعض الناس، تنساب الكلمات المناسبة سلسة وناعمة. وبالنسبة لآخرين، تكون الكلمات جافة ومباشرة. هناك بيانات مهام محفزة تتراوح بين كلمات قليلة وصفحات كاملة – تكتب البيانات فى شكل شعر، ونثر، وموسيقى، وأدب. اكتب بأى طريقة تجد أنها تأسر الحماسة التى بداخلك وتستثيرها . احرص على أن تراجع سمات بيان المهمة المحفز الواردة فى الفصل الخامس، *شغف الرؤية*.

بعض الأشخاص يحبون قراءة القوائم التى كتبها آخرون. البعض يرى أنها تكبح أسلوبهم الخاص. ولقد أوردنا العديد من نماذج القوائم هنا وتركنا لك أن تقرر ما إذا كانت ستساعدك فى جهودك لوضع قائمتك الخاصة. ورغم أننا نقف على عدد من قوائم المهام لبعض " المشاهير " عبر التاريخ، إلا أن النماذج التى

اخترناها هنا تعود لأشخاص معاصرين عاديين جدا، من كل أنحاء العالم، وفى مختلف الوظائف. ووفقا للمعايير الواردة فى الفصل الخامس، ستجد أن بعضها محفز ومحرك أكثر من بعضها الآخر. لكن كل قائمة هى قائمة لضمير صاحبها. فإذا قرأتها، حاول أن تستفيد بشىء من شخصية واضعها كما تستفيد منها. وتخيل أن ذلك الشخص يعيش ما تقرؤه.

بيانات المهام

تسلق الجبل:

سوف أعيش كل يوم فى حياتى بشجاعة وإيمان بذاتى وبالآخرين. سوف أعيش بقيم الاستقامة، وحرية اتخاذ القرار، وحب كل خلق الله. سأجاهد من أجل الوفاء بالتزاماتى ليس للآخرين وحسب بل لنفسى كذلك. سأتذكر أننى لكى أحيا حقا، سيتحتم علىّ أن أصعد الجبل اليوم، فلو أجلت لغد، ربما يكون الوقت قد تأخر تماما. أعلم أن جبلى قد لا يعدو كونه تلاً لآخرين وسوف أتقبل هذا. سأجدد نشاطى من خلال انتصاراتى مهما صغرت. سأستمر فى اتخاذ قراراتى الخاصة وسأعيش بها كما فعلت دائما. لن أقدم الأعذار ولن ألوم الآخرين. سوف أحافظ قدر استطاعتى على عافية عقلى وجسدى حتى أبقى قادرا على اتخاذ القرار بصعود الجبل. سوف أساعد الآخرين قدر استطاعتى وسوف أشكر كل من ساعدنى على الطريق.

أن أعيش الأيام التى منحت إياها بانضباط، وغاية، ومغامرة أيضا.

أن أكتشف ماهيتى وأتقبلها وأستخدم وأزيد من مواطن قوتى بثقة وسعادة.

أن أحقق الثراء لعائلتى.

أن أثرى حياتى وحياة كل من يعبرون طريقى أو يشاركوننى فى الأسرة، من خلال رعايتهم، والتأكيد على استحقاقهم للحب، من خلال منحى إياهم ما علىّ منحه وقبولى بما يعطوننى إياه، وإن أرادوا، أن أعلمهم ما أعرف وأتعلم منهم ما أستطيع، وأن أساعدهم على اكتشاف طريقهم واتباعه.

أن أحمى وأعزز قيم جنوب أفريقيا والمحيط الذى أحيا فيه وكذلك البيئة التى أعتمد عليها.

أن أدرك وأتقبل أننى لست مالكا لأى شىء، بل أنا مجرد خادم مؤتمن، وأن حقوقى أقل أهمية بكثير من التزاماتى.

أن أسعى إلى ربى دوما وأتبع طريقه.

مع إبقاء عينى مركزة على عظمة الله، أن أجعل العالم مكانا أفضل نعيش فيه بتمكين الناس من أن يحيوا حياة أكثر قيمة ومعنى.

بادئا أولا بأسرتى ثم موسعا بعد ذلك نطاق دائرة تأثيرى.

أن أعيش مخلصا للمبادئ التى أحملها باعتزاز (فعل الخير، والإخلاص، والاكتفاء الذاتى، والصدق، والاستقامة، والمبادرة، والعطاء، والثقة ..."

أن أجعل الحمل أخف قليلا والطريق مضيئًا لكل من لى بهم اتصال منتظم.

الا أبالغ فى أخذ نفسى مأخذ الجد وأن أضع كل شىء فى سياقه الطبيعى.

أن أعيش وأترك غيرى يعيش، أن أتعلم وأعلم، وأن أعطى وأخذ، أن أحب وأتلقى الحب، أن أفهم وأكون موضع فهم الآخرين.

أن أعانق كل يوم ولا أراه على أنه مجرد يوم آخر وينقضى، بل يوم ممتلئ بالفرص والإثارة. وأنا وحدى من سأقرر تلك الأعمال التى أود السعى لها.

أرغب فى أن أعيش حياة ملؤها الإشباع الأخلاقى والبساطة. والاهتمام برخائى سيكون أولى أولوياتى. أعتقد أننى إذا بقيت وفيا لقيمى، فسيكون لى أثر إيجابى على أولئك الذين لهم بى صلة.

سأحاول بإيمان ثابت أن أشارك من أحب فى أعمق وأقرب أفكارى إلىّ.

أدرك أننى مرتبط بالآخرين وموضع استجابة لأفعالهم. مع يقينى بهذا، سوف أسعى واعيا إلى فهم عائلتى وزملائى وابتغاء القرب منهم.

سوف أستمر فى التنمية من خلال تحفيز عقلى بالمعارف الجديدة.

مع تقديرى لحريتى وأمانى المالى الذى توفره وظيفتى، أدرك أنه لا يمكن للحرية والأمان وحدهما أن يوفرا السعادة التى أسعى لها.

أنا وحدى من سأتخذ القرار.

مهمتى هى أن أكون قوة للتغيير الإيجابى وأن ألهم الآخرين طريق العظمة من خلال كونى ركيزة للفعل ومن خلال تطوير الرؤية المشتركة لما هو ممكن.

سوف أجاهد من أجل أن أشكل أنا المستقبل من خلال خيالى بدلا من أن أبقى ضحية للماضى. سوف أجاهد كى أبقى فى طريقى رافعا قيم الشجاعة، والعدل، والتواضع، واللطف، والتفهم، والاستقامة الشخصية.

وأخيرا، سوف أذكر نفسى دائما بأنه بدون مخاطرة، ليس هناك نجاح ولا فشل. وكما قال "توما الأكوينى" : إذا كانت مهمة القبطان هى أن يحافظ على سفينته فلن يغادر الميناء أبدًا.

سأحث نفسى على أن أكون صديقا راعيا وصادقا لمن حولى وأن أحاول دائما أن أربط بين ما أعرف وما أفعل.

بالنسبة لى، أريد أن أطور معرفة الذات، وحب الذات، وتحرير الذات. أريد أن أستخدم مواهبى فى المحافظة على حياة الأمل بداخلى وأن أعبر عن رؤيتى بشجاعة قولاً وعملاً.

فى محيط أسرتى، أريد أن أبنى علاقات جيدة وعطوفة يمكن لكل منا خلالها أن يبذل خير ما فيه.

فى العمل، أريد أن أخلق بيئة تعلم، متحررة من الخطأ، وذاتية الحركة.

فى العالم، أريد أن أعزز التطور فى كل أشكال الحياة، على نحو يتناغم مع قوانين الطبيعة.

أن أعمل بطريقة تخرج أفضل ما فىّ وأفضل ما بداخل من هم أكثر أهمية بالنسبة لى - خاصة حين يبدو منطقيا جدا التصرف على نحو معاكس.

أن أكون متواضعا.

أن أشكر الله بطريقة ما كل يوم

ألا أرد على الاستغلال بممارسته على غيرى.

أن أكتشف نفسى التى يمكنها أن تنظر إلى المسألة من جميع جوانبها بدون أن تضل وتقوم بذلك فعلا.

أومن بمعاملة الناس جميعا بلطف واحترام.

أومن أنه حين أعرف ما أقدر، سأعرف بحق ما أريد.

أن تدفعنى قيمى واعتقاداتى نحو العمل.

أريد أن أجرب مواطن الرغبة فى الحياة بحداثة حب الطفل، وحلاوة وفرح حب الصغار، واحترام وتقدير حب الناضجين.

أهدافى هى أن أحوز موقع احترام ومعرفة، وأن أفيد من هذا الموقع فى مساعدة الآخرين، وأن ألعب دورا نشطا فى إحدى مؤسسات الخدمة العامة.

وأخيرا، أن أعيش حياتى بابتسامة على وجهى وبريق فى عينى.

أن أكون الشخص الذى ينظر له أولاده بفخر وهم يقولون: " هذا أبى ".

أن أكون الشخص الذى يأتيه أولاده طلبا للحب، والاطمئنان، والتفهم.

أن أكون الصديق المعروف باهتمامه واستعداده الدائم للإنصات بصدق لهموم أصدقائه.

ألا أكون الشخص الذى يكون مستعدا للفوز على حساب روح آخرين.

أن أكون الشخص الذى يشعر بالألم ولا يريد جرح الآخرين.

أن أكون الشخص الذى يتحدث نيابة عمن لا يستطيعون التحدث، وأن أكون قادرا على قول: " أنت من فعل هذا، وليس أنا ".

أن أحافظ دائما على اتساق أقوالى مع أفعالى مستعينا بالله.

سوف أحافظ على منهجى الإيجابى وروحى المرحة فى كل شىء أفعله. أريد أن أعرف لدى أسرتى أننى الزوج والأب الراعى المحب؛ ولدى شركاء عملى بأننى رجل عادل صادق؛ ولدى أصدقائى بأننى شخص يعتمد عليه. وبالنسبة لمن يعملون لى ومعى، بأن كل أفعالى هى إحساس قوى بالاستقامة والتى أومن بأنها أكثر سمات الشخصية أهمية.

سوف أعيش كل يوم فى حياتى وكأن لدى القدرة الكاملة والتأثير المطلوبين لجعل هذا العالم أفضل. من خلال إنصاتى للآخرين وخدمتى لهم، سوف أتعلم أفكارا جديدة وأكتسب رؤى مختلفة.

سوف أكافح لتحقيق البراعة فى التعامل مع تحديات الحياة من خلال دائرة تأثيرى المتعاظمة واجتناب نواحى الاهتمام التى لا أملك عليها تأثيرا.

سوف أثق فى أحلامى ولن أكون أسيرا لشىء.

سوف أستخدم انتصاراتى الخاصة بدون أنانية فى محاولة لخلق قيمة للآخرين. سوف يحدد سعيى وراء الامتياز القرارات التى سأتخذها والطرق التى سأتبعها.

لن أنتظر من الآخرين أكثر مما أتوقع من نفسي. سوف أسعى لموارد جديدة للتعلم والنمو - الطبيعة، والعائلة، والأدب، والمعارف الجدد.

سوف أقدم من الحب أكثر مما أنتظر. سوف أركز على أن أكون فعالا بدلا من التركيز على أن أكون كفؤا. إنني أقرر إحداث فارق في هذا العالم.

الملحق ب

استعراض لمؤلفات وكتابات إدارة الوقت

بعد استعراضنا لتراث وأدوات إدارة الوقت، قمنا بقراءة، واستيعاب، وتنقيح المعلومات عن ثمانية مناهج أساسية فى هذا الإطار، ونود استعراض كل واحد من تلك المناهج - من "الجذور" إلى "الثمار" - وإلقاء نظرة موضوعية على مواطن قوة وضعف كل منها. والخلاصة، الوقوف على ما لكل منها من أثر على طبيعة الحياة.

والجذور التى تنبع منها هذه المناهج هى الفروض الأساسية أو النماذج الحاكمة التى تفرعت عنها. هل تقتنع حقًّا بالفروض الأساسية للمنهج؟ لكل منهج قيمته. ولكل إسهاماته المهمة. لكن لو أن النموذج الأساسى للمنهج معيب أو غير تام، فلن يكون أى قدر من التطبيق الفعال كافيًا لتحقيق النتائج المثالية. والحقيقة أننا نبذل الكثير من الجهد فى هذه المناهج بدون تطور حقيقى فى النتائج بما يشير إلى مشكلة أساسية فى النموذج.

١. منهج "كن مرتبًا" (النظام)

هذا المنهج يفترض أن أكثر مشكلات إدارة الوقت هى بسبب الفوضى؛ قلة النظام فى حياتنا. نحن فى الغالب لا نستطيع إيجاد ما نريد حين نريده، وغالبًا ما تحدث أمور غير متوقعة. وفى معظم الحالات تكمن الإجابة فى الأنظمة: نظام التصنيف، ونظام الصادر والوارد، ونظام التذكير، ونظام قاعدة البيانات. هذه الأنظمة عادة ما تركز على المؤسسة من خلال ثلاث نواح:

- *ترتيب الأشياء.* (وضع نظام لكل شىء بداية من المفاتيح وحتى شاشات الكمبيوتر، ومن أنظمة التصنيف حتى الخزانات، ومن مساحات المكتب حتى المساحات فى المطبخ).
- *ترتيب المهام.* (إعطاء دور وتسلسل لكل المهام مستخدمًا أدوات تبدأ بالقوائم البسيطة وحتى جداول التخطيط المعقدة وبرامج الإدارة الحاسوبية).
- *ترتيب الأشخاص.* (تحديد ما يمكنك فعله وما يمكن للآخرين فعله، والتفويض، ووضع أنظمة مراقبة لمتابعة ما يحدث باستمرار).

منهج الترتيب يتجاوز التطبيق الشخصى لصاحبه ليكون موضع تطبيق مؤسسيًا. حين تقع الشركة فى مشكلة، يكون الوقت قد حان لإعادة التنظيم، وإعادة الهيكلة، وغربلة الأشياء، و "العمل الجماعى".

مواطن القوة: توفر المؤسسات الوقت وتتجه نحو مزيد من الكفاءة. لا نهدر وقتًا فى البحث عن المفاتيح، أو الملابس، أو التقارير المفقودة. ونقتصد فى جهودنا وبذلك تحقق المؤسسة صفاء ذهنيًا ونظامًا.

مواطن الضعف: يكمن الخطر فى أن التنظيم غالبًا ما يتحول ليكون غاية وليس وسيلة تقود إلى غاية أعظم. فيضيع مقدار هائل من الوقت فى التنظيم بدلًا من ادخاره فى الإنتاج. يعتقد كثيرون أنهم سينجزون أمورهم لأنهم مشغولون بالتنظيم، ولكنهم فى الحقيقة يسوفون ولا يهتمون بالعمل المهم. فالمغالاة فى تطبيق هذا المنهج تحول قوة المؤسسة إلى ضعف. ومن ثم نصبح مصابين بالمبالغة فى الهيكلة، والنقد على التوافه، والجمود، والآلية. وهذا ينطبق على المؤسسات كما ينطبق على الأفراد.

٢. منهج المحارب (البقاء والإنتاج المستقل)

يقوم التركيز فى *منهج المحارب* على حماية وقتنا الشخصى من أجل التركيز والإنتاج. معظمنا يشعر بأنه محاصر بمتطلبات محيط خارجى من الأعمال على نحو مبالغ فيه. نحن نعمل فى بيئات عمل فيها دائمًا من العمل ما يفوق طاقة العاملين على القيام به. لو أن لدينا تقويمًا عمليًا على حاسوبنا، سنجد أن حياتنا مجدولة على مدى ستة عشر شهرًا قادمة. هناك دائمًا رسائل بريد صوتى ينبغى الرد عليها، وأناس دائمو الطرق على الباب. ونحن ندرك أنه ما من سبيل لتحقيق الإسهام بدون أن نحظى بوقت هادئ خال من مقاطعة الآخرين لنا لكى نقوم بالعمل الكبير الاستقلالى.

المتصارع مع الزمن يدرك أنه إذا لم يضع شيئًا لمقاومة هذا الوضع، فسيتحول النظام إلى طوفان جليدى يدفننا تحته أحياء. ومن ثم فإن منهج المحارب هو للدفاع عن نفسك، وحماية وقتك من أجل التركيز على الأعمال الكبرى الاستقلالية. وهو يتضمن أساليب فعالة من بينها:

- *التغطية* (تحقيق الحماية من خلال استخدام السكرتارية، والأبواب المغلقة، وآلات الرد الآلى على الهاتف، ومربيات الأطفال، ومنع الحديث فى التوافه).
- *العزلة* (الانتقال إلى بيئة حيث يتوافر فيها الانفراد فلا تحدث المقاطعة).

- *التفويض* (تكليف الآخرين بالمهام لتفريغ الوقت من أجل القيام بالمهام الكبرى).

رغم أن قليلًا من الكتب ألفت فى هذا المنهج على وجه الخصوص، إلا أننا نجده فى العديد من الأدبيات فى شكل أساليب وحيل "ذكية".

مواطن القوة: تكمن قوة هذا المنهج فى فرضه لمبدأ المسئولية الشخصية عما نفعله فى أوقاتنا. يمكننا أن ننتج لأن لدينا وقتًا هادئًا خاليًا من المقاطعة للقيام بالأعمال الجوهرية، والاستقلالية. نحتاج جميعًا إلى هذا النوع من الوقت فى بعض الأحيان، خاصة إذا كنا منشغلين بالعمل فى شىء ينطوى على إبداع كبير.

مواطن الضعف: الفرض الأساسى لهذا المنهج هو أن الآخرين أعداء. "هاجم الآخرين قبل أن يهاجموا جدولك". إنه نموذج للبقاء - التغطية، والعزلة، والهجوم. ضع الحواجز، أدر الاجتماعات دون دفع الناس للجنون. قل لا. تعلم كيف تخرج الناس من مكتبك. أغلق خط الهاتف وسط المحادثة - احرص فقط أن يكون ذلك أثناء كلامك أنت.

هذا المنهج قد يمكنك من إقصاء الناس عن الطريق حتى تتمكن من فعل ما تريد. لكن حينما تحتاج إلى إشراكهم فى العمل ستجد أنهم أبعد من أن يكونوا مستعدين للتعاون. إضافة إلى أن هذا الموقف الدفاعى الارتدادى غالبًا ما يقود إلى سلوك تلاعبى ويخلق رؤية الإشباع الذاتى. يشعر الناس بأنهم غير مرغوبين ويشرعون فى المقاومة. فيحاربون من أجل حيازة الوقت والانتباه، أو أنهم سيعملون حولك وبدونك، محدثين مشكلات تستغرق حتى قدرًا أكبر من وقتك لإصلاحها. هذا النهج الدفاعى الانعزالى يتجاهل حقيقة التعاون المشترك لطبيعة الحياة، وفى معظم الأحيان، لن يؤدى هذا إلا لإحداث المشكلات.

المسئولية الشخصية مبدأ صحيح وفعال. لكن المشكلة تبرز حين يقترن بفكرة استعداء الآخرين. ومع أننا قد نكون ذوى "إنتاجية عالية" على المدى القصير، إلا أن ثمار نموذج الإنجاز الاستقلالى تلحق بنا على المدى البعيد. إن المنهج الاستقلالى غير فعال فى إطار حقيقة التعاون المشترك.

٣. منهج الأهداف (تحقيقها)

هذا المنهج يقول ببساطة: "اعرف ما تريد وركز جهدك على تحقيقه"، وهو يتضمن أساليب من بينها التخطيط قصير، ومتوسط، وطويل المدى، ووضع الأهداف، والتصور، والتحفيز الذاتى، وخلق توجهات ذهنية إيجابية.

مواطن القوة: هذا هو منهج أصحاب الأداء من المرتبة العالمية، البطل الأوليمبى. إنه القوة التى يمكن من خلالها أن يبرز أداء أصحاب المواهب العظيمة بأداء من هم أقل موهبة ممن هم مستعدون لدفع الثمن - لتجميع القوى، وتركيز الطاقة، ورفض محاولات التشتيت، وعدم السماح لأى شىء بأن يكون عائقًا. وفى مجال التنمية الذاتية نجد أن أحد الأشياء القليلة التى يمكن التصديق عليها هو أن بإمكان الأفراد والمؤسسات التى تحدد أهدافًا أن تحقق أكثر مما حددت. والحقيقة هى أن الأشخاص الذين يعرفون كيف يحددون وينجزون الأهداف ينجزون عادة ما يحددونه.

مواطن الضعف: هناك كثير من الأشخاص يستخدمون *منهج الهدف* فى صعودهم سلم النجاح - فقط ليكتشفوا أنهم وضعوا السلم على الحائط الخطأ. إنهم يحددون أهدافًا ويركزون جهدًا كبيرًا من أجل إنجازها. لكنهم حين يحصلون على ما يريدون، يكتشفون أنها لم تحقق النتائج التى توقعوها، فتبدو الحياة خاوية، ومحبطة. "هل هذا هو كل شىء؟". حين لا تكون الأهداف مرتكزة على مبادئ وحاجات أساسية، فإن الحافز المركز وأحادية التفكير التى تجعل من الإنجاز أمرًا ممكنًا قد تعمى الناس عن عدم توازن حياتهم. ربما يتوافر لديهم دخل يوازى ستة أو سبعة أرقام، لكنهم يعانون من حالات طلاق متكررة وأولاد لا يتبادلون معهم حتى الكلام. وربما يتمتعون بصورة عامة مبهرة، لكنهم يعانون حياة خاصة خاوية. ويملكون كل معارف الدنيا، لكن ليست لديهم علاقات ثرية ومشبعة، ولا يملكون إحساسًا داخليًا بالاستقامة.

لكن ما الذى يحدث حين يبرز عامل خارجى ليجعل من تحقيق الهدف الطبيعى تمامًا أمرًا مستحيل الإنجاز - أن يصاب الرياضى بإصابة خطيرة، أو يفقد الرسام بصره، أو يفقد الموسيقى سمعه؟ ما الذى يحدث حين لا يكون هناك بالفعل شىء بديل آخر فى حياتهم؟

هناك الكثير فى تراث *منهج الهدف* حول "دفع الثمن". لكن ليس هناك الكثير مما يعطيك صورة واقعية عن حقيقة ذلك الثمن - بما فى ذلك تكلفة الفرصة البديلة.

٤. منهج ترتيب الأولويات (وضع الأولويات وتحديد القيمة)

منهج ترتيب الأولويات يقول: "يمكنك أن تفعل أى شىء ترغب فيه، لكنك لا تستطيع فعل كل شىء". إنه يبنى على *منهج الهدف* ويضيف إليه مفهوم التسلسل المهم: "ركز جهودك أولًا

على أكثر المهام أهمية"، وهو يتضمن أساليب مثل توضيح القيم وترتيب المهام. والافتراض بأنك إذا كنت تعرف ما تريد إنجازه وتركز على تحقيقه أولًا، فستكون سعيدًا.

مواطن القوة: هذا هو المنهج التقليدى "للأولويات"، فهو يمدنا بالنظام والترتيب. وباتباعه يوميًا، يمدنا بآليات للتفريق بين "قوائم الأعمال" والتشجيع لكى نركز باستمرار على المهام الأكثر أولوية. والأدب الحديث يروج لهذا المفهوم لكى نضع فى الاعتبار الأولويات دائمًا فى حياتنا. وهذا المنهج يقول بأن "الأشياء الأولى" مرتبطة بالقيم والمعتقدات، وبأن تحديد قيمك يمنحك إطار عمل للقيام بالأعمال الأولى أولًا. والتحليل العميق للقيم نافع وفعال.

مواطن الضعف: العيب الرئيسى فى هذا المنهج هو أن استجلاء القيم لا يسلم بوجود المبادئ، والقوانين الطبيعية التى تحكم طبيعة الحياة. وعدم التسليم بالمبادئ غالبًا ما يؤدى بالأشخاص لاتخاذ واتباع قيم تتناقض مع قوانين الطبيعة وفى هذه الحالة، يكون اتباع القيم سبيلًا للإحباط والفشل ليس إلا.

هناك الكثير من الأشخاص الذين يضعون سلالمهم على الخوائط الخطأ يخبروننا بأن إنجاز ما هو موضع قيمة لديهم لم يحقق لهم منزلة الحياة الرفيعة التى توقعوها. وبوعى أو بدون وعى، تصرف هؤلاء الأشخاص بناء على القيم التى وجدوها مهمة جدًا فى هذا التوقيت. هم يضعون أهدافًا ويركزون جهدًا كبيرًا على إنجاز أولوياتهم. لكنهم حين حصلوا على ما يريدون، لم يجدوا أنها حققت لهم النتائج التى توقعوها.

والحقيقة هى أننا قد نقيم شيئًا ما فى وقت معين من حياتنا ولا يعنى ذلك بالضرورة أن إنجازه سوف يأتى لك بالسعادة الدائمة. والتاريخ ممتلئ بنماذج الأفراد والمجتمعات التى حصلت على ما كان موضع قيمة لديها - لكن ذلك لم يأت بالنجاح أو السعادة. وفى بعض الأحيان كانت مصدر دمار وانهيار.

إضافة إلى الإدراك الذاتى - معرفة ما هو موضع قيمة بالنسبة لنا - ينبغى أن نمارس المواهب الأخرى كذلك - الضمير، والخيال، والإرادة الحرة. وبهذه الطريقة فقط يمكن أن نضمن أن تكون قيمنا متسقة مع حقيقة الشمال الحقيقى. والخلاصة، إن لم تكن أهدافنا مرتبطة بعمق مع المبادئ الصحيحة، فلن نكون قادرين على تحقيق الإشباع الحقيقى ومنزلة الحياة الرفيعة.

٥. منهج الأداة السحرية (التكنولوجيا)

منهج *الأداة السحرية* يقوم على افتراض بأن الأداة الصحيحة (التقويم المناسب، ومخطط الوقت المناسب، والبرنامج الحاسوبى المناسب، والحاسب المحمول المناسب) سوف تمكننا من تحقيق المنزلة الرفيعة فى حياتنا. هذه الأدوات تعمل بشكل أساسى على متابعة أولوياتنا، وترتيب المهام، والوصول بسهولة أكثر للمعلومات الضرورية، والافتراض الأساسى هو أن الأنظمة والهيكل يمكن أن يساعدنا على أن نكون أكثر فاعلية، ودفاتر التنظيم الجلدية الأنيقة بلغت حدًّا تمثل فيه رمز المكانة الرفيعة - إشارة على أن أصحابها فى وتيرة عمل متسارعة جدًّا وأصحاب انشغال.

مواطن القوة: بالطبع هناك قيمة عظيمة فى الاستخدام الفعال للأدوات المساعدة. فبداية من بناء المنزل وحتى بناء الحياة، الأدوات المناسبة تصنع الفارق الكبير. لماذا تحفر بملعقة فى وقت يمكنك فيه استخدام جرافة؟ لماذا تستخدم تقويمًا بسيطًا بينما يمكنك استخدام مخطط متطور يساعدك على:

- متابعة الأولويات
- إبقاء الأهداف تحت عينيك
- ترتيب المهام
- الترتيب والوصول السريع المتكرر للمعلومات المستخدمة

يظهر العدد الهائل للأدوات المساعدة الورقية أو الإلكترونية المعروضة فى السوق مدى شعبية هذا المنهج بين الناس، والأدوات هى رمز للأمل، فثمة إحساس بالنظام يأتيك من استخدامك لشىء يفترض النظام ويفرضه. فهناك إحساس بالرضا يأتيك حين تدون الأشياء، وتعلم على ما تم منها، وتراقب سير الأمور فى حياتك.

مواطن الضعف: النموذج الأساسى الذى يقف وراء تصميم معظم أدوات إدارة الوقت يعود إلى *منهج الهدف وترتيب* الأولويات. وكما لاحظنا فعلًا، أن لكل من هذه المناهج ميزاتها، لكنها كذلك تنطوى على عيوب - تنبع أساسًا من تجاهل الحقائق الخارجية التى تحكم طبيعة الحياة.

والافتراض الرئيسى بأن التكنولوجيا هى الحل هو كذلك افتراض خاطئ. فحتى أفضل الأدوات ليست بديلًا عن الرؤية، أو الحكم، أو الإبداع، أو الشخصية، أو الكفاءة. فالكاميرا الممتازة لا تغنى عن المصور المميز. ومعالج الكلمات المميز

لا يصنع شاعرًا عظيمًا. ولا حتى منظم الأوقات المميز يحقق لنا الحياة الممتازة - رغم أن منظم أو مرتب الأوقات الجديد غالبًا ما يحمل وعدًا ضمنيًا بذلك. الأداة الجيدة يمكن أن تحسن من قدرتنا لكى نحقق منزلة الحياة الرفيعة، لكنها لا تصنعها لنا أبدًا.

وفى الحقيقة، معظم الأدوات الحالية تشجعنا على "العمل البشرى" وليس على "الكيان البشرى". التركيز اليومى يجعلنا فى تفقد دائم "للمهام" بدون حتى أن نتساءل إن كان ينبغى أن نقوم بهذه "المهام" من الأساس، وبالنسبة للكثيرين، تبدو الأدوات جامدة التركيب وغير طبيعية. وبدلًا من أن تكون عونًا، تصبح الأدوات قواعد لا غنى عنها، تركز على ما لم يتم فعله وتحطم السياق والتوازن الطبيعيين لكى تكدس ما ينبغى أن يكون لحظات حياة ثرية فى النطاقات الزمنية السابقة المحددة مسبقًا.

كم من الأشخاص يستخدم أدوات إدارة الوقت على النحو التى صممت لتستخدم به؟ حتى باعتراف العديد من الموردين قليلون جدًا هم من يفعلون، فالناس يشترون دفاتر تخطيط متطورة وتنتهى بهم الحال مستخدمين إياها كمجرد تقويم فخم. مستشارو إدارة المكاتب يذكرون أن دفاتر تنظيم الوقت غالبًا ما تستخدم كدفاتر مواعيد وهمية أو تحفظ فى أحد أدراج المكتب دون أن تفتح. وبالنسبة لكثيرين، فإن الأدوات هى رموز لوعد لا يتم الوفاء به.

٦. أساسيات منهج إدارة الوقت (المهارات)

هذا المنهج يعتمد على نظرية أن إدارة الوقت هى مهارة فى الأساس - مثل المحاسبة أو معالجة الكلمات - ولكى تعمل بشكل فعال فى عالم اليوم، عليك أن تتقن أساسيات معينة مثل:

- استخدام منظم أو دفتر مواعيد
- صياغة قوائم "الأعمال"
- تحديد الأهداف
- التفويض
- التنظيم
- وضع الأولويات

والنظرية هى أن هذه الأساسيات تصنع نوعًا ما من المعرفة الاجتماعية الضرورية للبقاء. وهذا منهج مؤسسى شائع. حين يفتقد الأشخاص لمهارة فى معرفة كيفية التخطيط،

أو تحديد الأهداف، أو التفويض، يكون لهذا تأثير كبير فى المؤسسة، وكجزء من برامج تنمية الموارد البشرية، توفر الكثير من الشركات أشرطة، وكتيبات، ودورات لتدريس هذه الأساسيات لموظفيها.

مواطن القوة: تحدث بعض التطورات، خاصة فى المهارات المتعلقة بالعمل والتى تقيمها المؤسسة.

مواطن الضعف: عمق وجودة التدريب يعد القضية الأساسية. ما النماذج الأساسية التى يجرى تدريسها؟ وهل تتسق مع المبادئ الصحيحة؟ أم أنها تروج لافتراضات غير دقيقة حول طبيعة الحياة والفاعلية؟

من المثير للانتباه أن الكثير من الأشخاص الذين لا يتمتعون بذلك القدر من التنظيم، أو الذين لا يستخدمون دفاتر تنظيم الوقت الأنيقة، يبدون أكثر تمتعًا بالاطمئنان الداخلى، والعلاقات الأكثر ثراء، وأكثر رضا فى حياتهم من أولئك الذين هم بخلاف ذلك. وعلى المدى البعيد، غالبًا ما يقدم هؤلاء الأشخاص إسهامات أعظم للمؤسسة من أولئك الذين هم أكثر مهارة فى إدارة الوقت.

إن الجودة الفردية والمؤسسية هى وظيفة ارتباط كل من السمات الشخصية والسلوك الشخصى بالمبادئ وليس ارتباطها بمهارة أو آلية. معظم التدريب الحالى فى إدارة الوقت هو مجموعة مختلطة من الآليات وحيل لتوفير الوقت، مع قليل من المبادئ (مثل التنظيم ووضع الأولويات) المضافة إليها. لكن نادرًا ما يخرج الناس من هذا الخليط بدافع نحو تطبيق هذه المبادئ - أو للبحث عن مبادئ أخرى وتطبيقها - بشكل صحيح. فالمهارات وحدها ليست حلًا.

٧. منهج "السباحة مع التيار" (التناغم والإيقاعات الطبيعية)

هذا المنهج يعزز قائمة أخرى من الفروض عن الوقت والحياة مختلفة عن تلك التى تطرحها إدارة الوقت التقليدية، والنموذج الأساسى هنا هو أن تعلم السير مع التيار والعودة إلى الإيقاع الطبيعى للحياة سيفتح حياتنا على التلقائية وموهبة الاكتشاف التى هى أقرب لتكويننا.

معظم هذه الأدبيات تستلهم أفكارها من فلسفات الحضارات الشرقية، والتى يسودها التأكيد على التماشى مع الذات الداخلية، والتناغم مع تدفق الطبيعة، ويعتمد هذا المنهج كذلك على بحث بيولوجى، والذى يقول بأن لكل الكائنات البشرية ذبذبات معينة، وأن الحياة السريعة الميكانيكية للساعات، والحواسيب، والهواتف الجوالة تبقينا فى تنافر مع إيقاعات الجسد الطبيعية، محدثة أمراضًا معينة ومشكلات أخرى - ارتكاسة لأولئك الذين يشعرون بالألم والذنب بسبب الأنظمة ونماذج العمل بالمناهج الأخرى.

مواطن القوة: يفترض بأن علماء الآثار الذين سينقبون عن بقايا حضارتنا فى المستقبل سيصلون حتمًا إلى خلاصة مفادها أن مجتمعنا كان يقدس الساعات. فالساعات فى المدارس، وفى دور العبادة، وفى المكاتب، وفى كل غرفة بالمنزل. وكذلك نرتدى الساعات الصغيرة فى أيدينا.

وسواء كنا نحترمها أم لا، فإن الساعات تدق، والهواتف ترن، والحواسيب تئز أو تصيح أو تدوى (أو أيًا كانت الآلة التى برمجناها على فعل معين لتقوم به). والإيقاع الآلى يستوجب وتيرة سريعة لحوحة.

لكن أحيانًا، ووسط ما يبدو انطلاقة سريعة إجبارية، نصادف بعضًا من تلك اللحظات الفريدة والتى يتهاوى فيها الإيقاع إلى حد الصمت فرحًا بتلك اللحظة. ربما تحل تلك اللحظات فى أحضان الطبيعة، بعيدًا عن الساعات، والهواتف، والحواسيب، حين نشعر وننسجم مع الإيقاعات الطبيعية داخلنا وحولنا. قد تحل حين ننخرط فى عمل شىء نحبه - موسيقى، أو فن، أو أدب، أو بستنة. وقد تحدث حين نكون مع شخص نحبه - نتشارك، ونستكشف، ونتواصل. الوتيرة هنا مختلفة بشكل مثير، ونشعر بجودة تلك اللحظات على نحو يجعلها ثرية ومرضية. نصبح أكثر وعيًا بالفارق الهائل ساعتها. ونرغب فى لحظات أكثر مثل هذه.

هذا المنهج يجعلنا أكثر إحساسًا بقيمة هذه اللحظات ويساعدنا على إيجاد المزيد منها فى حياتنا. ويبتعد بنا عن سيطرة الأشياء "الطارئة" التى تلح علينا بشكل دائم. ويشجع على التناغم الداخلى والخارجى.

مواطن الضعف: غالبًا ما يكون هذا المنهج ردة فعل لإدمان الأشياء الطارئة - وسيلة هرب أكثر منها وسيلة مساعدة لتحقيق جودة الحياة. ونجد عناصر جوهرية مثل: الرؤية، والغاية، والتوازن - مفقودة فى أحيان كثيرة. إضافة إلى ذلك، فى أحيان كثيرة يكون إنجاز ما هو مهم هو ممارسة للإرادة المستقلة وسباحة ضد التيار بدلًا من مجرد السباحة فى اتجاهه.

٨. منهج التعافى (الوعى الذاتى)

بعض المواد الحديثة الأكثر جدية فى هذا المجال كشفت لنا عما يعرف بـ *(منهج التعافى)*. ونموذج العمل الأساسى فيه قائم على أن هناك عيوبًا أساسية فى النفس البشرية أحدثتها البيئة، والصفات الموروثة، والبرمجة المسبقة، وغير ذلك من المؤثرات التى تعبر عن نفسها فى سلوكيات الهزيمة الذاتية أو الخلل الوظيفى فى إدارة الوقت.

متأثرًا بنموذج اقتداء سابق أو أحد أفراد العائلة، قد يصبح الفرد "باحثًا عن الكمال" -يخاف التفويض، ويميل لإدارة الصغائر، ويقضى وقتًا هائلًا فى مشروعات بعيدة عن الاستخدام الفعال للموارد. الشخص الذى صنف فى طفولته أو عبر البيئة المحيطة بأنه "شخص يرضى الرغبات" يصبح تحت طائلة المبالغة فى الالتزام والعمل مخافة الرفض. و"المسوف" يخاف النجاح خوفه من الفشل إذا كان النجاح فى الماضى موضع أذى لشخص آخر أو كان له ثمن باهظ فى حياة العائلة. وكان الحل هو التعافى من مواضع الخلل النفسى والاجتماعى التى تتسبب فى مشكلات إدارة الوقت.

مواطن القوة: هذا المنهج قيم للغاية حيث يركز على بعض نماذج العمل التى تشكل سلوكنا – أصول المشكلات. وهو يقود إلى وعى ذاتى أكبر ويعد الأشخاص لإحداث تغييرات وتطويرات جذرية.

مواطن الضعف: الطرق المقترحة للتعافى متنوعة بقدر تنوع حركة التعافى ذاتها. ورغم أن هذا المنهج يمدنا برؤى قيمة ويساعدنا على تحديد جزء من المشكلة، وقيمته فى التشخيص أكثر منها فى العلاج، وهو لا يؤكد أنه يقدم طريقة موحدة للحل، والعديد من المناهج المقبولة تتناقض مع بعضها حتى فى القضايا الرئيسية. إضافة إلى ذلك فهو يختص بحيز محدود. فهو لا يعالج طائفة واسعة من مشكلات إدارة الوقت الأخرى ذات الصلة.

إضافة لذلك، مع كون الوعى الذاتى قيمًا ومطلوبًا فى ذاته، إلا أنه غير تام. ففهم برمجتنا السابقة هو دور واحد فقط من أدوار إحداث التغيير الهادف.

الجدول التالى يلخص الإسهامات ومواطن القوة والضعف الأساسية للمناهج الثمانية فى إدارة الوقت:

المنهج	المساهمة	مواطن القوة	مواطن الضعف
كن مرتبًا	النظام	• يوفر الوقت • يقلل أو يمنع إهدار الوقت • يمكّن من قدر أعظم من الإنتاجية	• يصبح هدفًا بذاته وليس وسيلة لغاية أكبر • يوهم بالإنتاج • لا يساعد الناس بالضرورة على إنجاز ما هو مهم

المنهج	المساهمة	مواطن القوة	مواطن الضعف
المحارب	الإنتاج المستقل الراقى	• يوجب تحمل المسئولية الشخصية عن الوقت والنتائج. • يوفر وقتًا خاليًا من مقاطعة الآخرين للأعمال الكبرى وقصيرة المدى والمستقلة.	• يخلق حالة من الاستقلال الشديد • غالبا ما يسىء إلى الآخرين. • يؤدى إلى سلوك تلاعبى. • يؤدى إلى سلوك احتيالى حين يرد الآخرون بلطف. • يجعل الفاعلية تقل على المدى البعيد.
الهدف	الالتزام والتركيز	• يجلى القيم. • يضع خطة تسلسلية لتحقيق الأهداف.	• يؤدى إلى تطلع زائف بأن إنجاز الأهداف لا محالة سيحقق منزلة الحياة الرفيعة. • يحدث خللاً فى التوازن بقصر التركيز على الوقت والجهد. • يضع الإنجاز "الحتمى" للأهداف مقدمًا على الاستجابة التلقائية للحظات الثرية فى الحياة. • يعظم من أمر الإنجاز المستقل.

المنهج	المساهمة	مواطن القوة	مواطن الضعف
الترتيب	يضع ترتيبًا للأولويات	• يمنح الإنجاز والنظام والترتيب.	• "الأولوية" غالبًا ما تكون محصورة فى دائرة الأشياء الطارئة، أو الظروف، أو الآخرين. • لا يمد بالثقة للاستجابة للطوارئ التلقائية ذات الأولوية الكبيرة. • لا يسلم بالحقائق الخارجية التى تحكم طبيعة الحياة.
الأداة السحرية	قوة معينة	• يوفر أدوات فعالة للتواصل، ومتابعة درجة التقدم والنتائج، والنظام. • يزيد الإنتاجية. • يعظم من القدرة الفردية. • يمكِّن من إنتاج منتجات وخدمات عالية الكفاءة.	• يوهم بأن القوة فى الأداة. • أحيانًا يورث الشعور بالتقييد والاصطناعية. • يقدم"الفعل الإنسانى" على "الكيان" الإنسانى. • يحوِّل فى الغالب الأداة إلى أشياء رئيسية لا غنى عنها بدلًا من أن تكون خادمًا معينًا. • يقلل من حجم الاستفادة من الإمكانات فغالبًا ما يستخدم الأشخاص

المنهج	المساهمة	مواطن القوة	مواطن الضعف
			الأدوات المتطورة كدفاتر تقويم فخمة لا أكثر. • غالبًا ما يركز على وضع الأولوية لما هو طارئ.
أساسيات تنظيم الوقت	المهارات	• ينمى المهارات التى تساعد على إنجاز الأهداف. • يزيد درجة الأداء.	• يؤدى إلى الوهم بأن الفاعلية فى المهارة. • يتنوع فى الجودة وتوجهات "الشمال الحقيقى". • عادة ما يركز تركيزًا محدودًا على المهارات التى تعتبر قيمة للشركة.
السباحة مع التيار	التناغم	• يبتعد بك عن نموذج الطوارئ. • يؤدى إلى وتيرة حياة أكثر تناغمًا مع إيقاعاتنا الطبيعية.	• يفتقد إلى قوة المناهج الأكثر فائدة. • يفتقد التوازن لمنهج أكثر تكاملًا. • يتناقض مع القيم المتمثلة فى الوفاء بالالتزامات نحو الآخرين من خلال المواعيد، والجداول، وأنماط معينة من الإنتاجية التسلسلية.

المنهج	المساهمة	مواطن القوة	مواطن الضعف
التعافى	الوعى الذاتى	• يساعد على تحديد طبيعة ومصدر الخلل الوظيفى لإدارة الوقت والعادات.	• لا يقدم حلًّا موحدًا • غيرمتكامل؛ فالوعى الذاتى لا يحقق وحده منزلة الحياة الراقية. • يعالج نطاقًا صغيرًا منمواطنالاهتمام. • يركز على الماضى أكثر من تركيزه على المستقبل.

رغم أن لكل منهج من هذه المناهج إسهاماته، فهى جميعًا نابعة من أصل واحد غالبًا هو نموذج السيطرة، والجهد المستقل، والكفاءة، *والتسلسل* الزمنى. والجدول التالى يوضح كيف يرتبط كل واحد من هذه النماذج بالأجيال الثلاثة لإدارة الوقت التى تم توضيحها فى الفصل الأول.

المنهج	الجيل الأول	الجيل الثانى	الجيل الثالث
كن منظمًا (النظام)		X	X
المحارب (البقاء والفعل المستقل)		X	X
الهدف (الإنجاز)		X	X
الترتيب (الأولويات وتحديد القيم)			X
الأداة السحرية (التكنولوجيا)		X	X

إدارة الوقت ١٠١ (المهارات)		X	X
السباحة مع التيار (التناغم والإيقاعات الطبيعية)	*X		
التعافى (الوعى الذاتى)	*X		

* بشكل ما، تعتبر هذه المناهج فى الجيل الأول، وبطريقة ما يمكن أن تتحول بنا إلى الجيل الرابع، بطرح الأسئلة التي تتجاوز حدود نموذج الكفاءة والتسلسل الزمنى.

لقد أسهم الرواد فى كل جيل من أجيال إدارة الوقت بطرق صنعت فارقًا ضخمًا. ونحن نعبر عن عرفاننا وتقديرنا لجهودهم، وجهود غيرهم ممن شاركوا فى هذا العمل المضنى الذى انتهى إلى إنتاج جيل جديد يتأسس على القوانين الطبيعية التى تحكم طبيعة الحياة. إننا مقتنعون بأن رؤى وتعاون الكثيرين سوف يصعد بنا جميعًا نحو آفاق أعلى من الفهم والإسهام.

المراجع الخاصة بإدارة الوقت

Alexander, Roy. *Common Sense Time Management.* Amacom, 1992.

Allen, Jane Elizabeth. *Beyond Time Management.* Addison-Wesley, 1986.

Applebaum, Steven H., and Walter F. Rohrs. *Time Management for Health Care Professionals.* Aspen Systems, 1981.

Barnes, Emilie. *The Fifteen Minute Organizer.* Harvest House, 1991.

Bennett, Robert F. *Gaining Control: Your Key to Freedom and Success.* Franklin Institute/Pocket Books, 1987.

Best, Fred. *Flexible Life Scheduling.* Praeger, 1980.

Billingsley, Anne Voorhees. *Getting the Twenty-fifth Hour.* Hearth, 1988.

Bond, William J. *199 Time-Waster Situations and How to Avoid Them.* Frederick Fell, 1991.

_____. *One Thousand and One Ways to Beat the Time Trap.* Frederick Fell, 1982.

Caddylak Systems. *Easy to Make Time Management Forms.* Caddylak Systems, Westbury, New York, 1983.

Carnahan, George R. T.I.M.E. Cincinnati: South Western, 1987.

Cooper, Joseph D. *How to Get More Done in Less Time.* Doubleday, 1962.

Criswell, John W. *Maintenance Time Management.* Englewood Cliffs, NJ: Fairmont Press. Distributed by Prentice Hall, 1991.

Culp, Stephanie. *How to Get Organized When You Don't Have Time.* Writer's Digest Books, 1986.

Davenport, Rita. *Making Time Making Money.* St. Martin's, 1982.

Douglass, Merrill E., and Donna N. Douglass. *Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself.* AMACOM, 1980.

____. *Time Management for Teams.* AMACOM, 1992.

Douglass, Merrill, and Phillip H. Goodwin. *Successful Time Management for Hospital Personnel.* AMACOM, 1980.

Eyre, Richard, and Linda Eyre. *Life Balance.* Ballantine, 1988.

Fanning, Tony, and Robbie Fanning. *Get It All Done and Still Be Human.* Menlo Park, CA: Open Chain Publishing, 1990.

Guaspari, John. *It's About Time.* AMACOM, 1992.

Hedrick, Lucy H. *Three Hundred and Sixty-Five Ways to Save Time.* Hearst, 1992.

Helmer, Ray G. *Time Management for Engineers and Constructors.* American Society of Civil Engineers, 1991.

Hobbs, Charles R. *Time Power.* Harper & Row, 1987.

Hopson, Barrie, and Mike Scally. *Time Management.* Mercury, 1989.

Hummel, Charles. *Tyranny of the Urgent.* InterVarsity, 1967.

Hunt, Diana, and Pam Hait. *The Tao of Time.* Simon & Schuster, 1990.

Hutchins, Raymond G. *High School Time Tracker.* Prentice Hall, 1992.

Januz, Lauren Robert. *Time Management for Executives.* Scribner's, 1982.

Josephs, Ray. *How to Gain an Extra Hour Every Day.* Plume, 1992.

Keyes, Ralph. *Timelock.* HarperCollins, 1991.

Kobert, Norman. *Managing Time.* Boardroom Books, 1980.

Kofodimos, Joan R., Ph.D. *Why Executives Lose Their Balance.* Center for Creative Leadership, 1989, Report #137.

LaBoeuf, Michael. *Working Smarter.* McGraw-Hill, 1979.

Lakein, Alan. *How to Get Control of Your Time and Your Life.* Signet, 1973

Levinson, J. Conrad. *The Ninety Minute Hour.* Penguin, 1990.

Littleton, Mark. *Escaping the Time Crunch.* Moody Press, 1990.

Love, Sydney. *Mastery and Management of Time.* Prentice Hall, 1978.

Mackenzie, R. Alec. *Teamwork through Time Management.* Dartnell Press 1990.

_____. *Time for Success.* McGraw-Hill, 1989.

_____. *The Time Trap.* AMACOM, 1990.

Maher, Charles A, editor. *Professional Self-Management Techniques.* P. H. Brookes, 1985.

Marvin, Philip. *Executive Time Management.* AMACOM, 1980.

Mayer, Jeffrey J. *If You Haven't Got the Time to Do It Right, When Will You Find the Time to Do It Over?* Simon & Schuster, 1990.

McCay, James T. *The Management of Time.* Prentice Hall, 1959.

McCullough, Bonnie. *Totally Organized the Bonnie McCullough Way.* St. Martin's, 1986.

McGee-Cooper, Ann. *Time Management for Unmanageable People.* Bowen & Rogers/Self, 1993.

_____. *You Don't Have to Go Home from Work Exhausted.* Bantam, 1990.

McRae, Bradley C. *Practical Time Management.* International Self Counsel Press, 1988.

Neal, Richard G. *Managing Time.* Richard Neal Associates, Falls Church, VA, 1983.

Olney, Ross, and Patricia Olney. *Time! How to Have More of It.* Walker, 1983.

Pearson, Barrie. *Common Sense Time Management.* Mercury, 1989.

Posner, Mitchell J. *Executive Essentials.* Avon, 1982.

Randall, John C. *How to Save Time and Worry Less.* Hotline Multi Enterprises, 1979.

Reader's Digest. *Organize Yourself.* Berkley Reader's Digest Books, 1980.

Reynolds, Helen. *Executive Time Management.* Prentice Hall, 1979.

Saltzman, Amy. *Downshifting.* Harper Perennial, 1992.

Schlenger, Sunny, and Roberta Roesch. *How to Be Organized in Spite of Yourself* Signet, 1990.

Schofield, Deniece. *Springing the Time Trap.* Shadow Mountain, Salt Lake City, 1987; Signet, 1989.

Scott, Dru. *How to Put More Time in Your Life.* Signet, 1980.

Seiwert, Lothar J. *Time Is Money, Save It.* Dow Jones-Irwin, 1989.

Sherman, Doug, and William Hendricks. *How to Balance Competing Time Demands.* Navpress, 1989.

Shippman, Leo J., and Jeffrey Martin, A. Bruce McKay, Robert A. Amastasi. *Effective Time Management Techniques for School Administrators.* Prentice Hall,1983.

Silver, Susan. *Organize to* Be *the Best.* Adams-Hall, 1989.

Smith, Hyrum W. *The Advanced Day Planner Users Guide.* Franklin Institute, 1987.

_____. *Ten Natural Laws of Successful Time and Life Management: Proven Strategies for Increased Productivity and Inner Peace.* Warner, 1994.

Smith, Ken. *It's about Time.* Crossway Books, 1992.

Smith, Marian. *In Today, Out Today.* Prentice Hall, 1982.

Stautberg, Susan S., and Marcia L. Worthing. *Balancing Act.* Avon, 1992.

Stokes, Steward L., Jr. *Time Is of the Essence.* QED Information Sciences, 1983.

The Success Group. *How to Get Organized.* Self/Palm Beach Gardens, FL.

Swenson, Richard A *Margin: How to Create the Emotional, Physical, Financial, and Time Reserves You Need.* Navpress, 1992.

Tassi, Nina. *Urgency Addiction.* Taylor, 1991.

Treuille, Beverly Benz, and Susan Schiffere Stautberg. *Managing It All.* Master Media, 1988.

Turla, Peter, and Kathleen L. Hawkins. *Time Management Made Easy.* Dutton, 1983.

Webber, Ross Arkell. *Breaking Your Time Barriers.* Prentice Hall.

_____. A *Guide to Getting Things Done.* Free Press, 1980.

_____. *Time and Management.* Van Nostrand Reinhold, 1972.

Whisehunt, Donald W. *Administrative Time Management.* University Press of America, 1987.

White, T. Kenneth. *The Technical Connection.* Wiley, 1981.

Wight, Howard. *Success and Time Management.* Wight Financial, 1992.

Winston, Stephanie. *Getting Organized.* Norton, 1978.

_____. *The Organized Executive.* Norton, 1983.

المراجع الخاصة بالأمور المتعلقة بإدارة الوقت

Alesandrini, Kathryn. *Survive Information Overload.* Business One, Irwin, 1992.

Arnold, William W., and Jeanne M. Plas. *The Human Touch: Today's Most Unusual Program for Productivity and Profit.* Wiley, 1993.

Baker, Kim, and Sunny Baker. *Office on the Go.* Prentice Hall, 1993.

Barker, Joel Arthur. *Paradigms: The Business of Discovering the Future.* HarperCollins, 1992.

Bennett, William J. *The De-Valuing of America: The Fight for Our Culture and Our Children.* Summit, 1992.

Bittel, Lester R. *Right on Time.* McGraw-Hill, 1991.

Black, Joe. *The Attitude Connection.* Life Vision Books, 1991.

_____. *Looking Back on the Future.* Life Vision Books, 1993.

Blanchard, Ken, and William Oncken, Jr., and Hal Burrows. *The One Minute Manager Meets the Monkey.* Morrow, 1989.

Block, Peter. *Stewardship.* Berrett-Koehler, 1993.

Boldt, Laurence G. *Zen and the Art of Making a Living: A Practical Guide to Creative Career Design.* Penguin, 1991.

Bolles, Richard N. *The 1994 What Color Is Your Parachute?* Ten Speed Press, 1994.

_____. *The Three Boxes of Life.* Ten Speed Press, 1978.

Booher, Diana. *Clean Up Your Act.* Warner, 1992.

Bremer, Sidney Newton. *Spirit of Apollo.* Successful Achievement, 1971.

Burka, Jane B., and Lenora M. Yuen. *Procrastination.* Addison-Wesley, 1983.

Burns, James MacGregor. *Leadership.* Harper & Row, 1978.

Burns, Lee. *Busy Bodies.* Norton, 1993.

Campbell, Andrew, and Laura L. Nash. *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation.* Addison-Wesley, 1992.

Chopra, Deepak. *Ageless Body, Timeless Mind.* Harmony, 1993.

Coleson, Chuck, and Jack Eckerd. *Why America Doesn't Work.* Word, 1991.

Collins, James c., and William C. Lazier. *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company.* Prentice Hall, 1992.

Cooper, Dr. Kenneth H. *The Aerobics Program for Total Wellbeing.* M. Evans, 1982.

Dardik, Irving, and Dennis Waitley. *Quantum Fitness.* Pocket, 1984.

Dominguez, Joe, and Vicki Robin. *Your Money* or *Your Life.* Viking, 1992.

Drucker, Peter. *The Effective Executive.* Pan, 1970.

Gleick, James. *Chaos: Making a New Science.* Penguin, 1987.

Goldberg, Philip. *The Intuitive Edge: Understanding Intuition and Applying It in Everyday Life.* Jeremy Tarcher, 1983.

Goldratt, Eliyahu M. *The Goal.* North River Press, 1984.

Hickman, Craig R. *Mind of a Manager, Soul of a Leader.* Wiley, 1990.

Hillman, James, and Michael Ventura. *We've Had a Hundred Years of Psychotherapy and the World's Getting Worse.* HarperCollins, 1992.

Hunnicutt, Benjamin Kline. *Work without End.* Temple University Press, 1988.

Jamison, Kaleel. *The Nibble Theory.* Paulist Press, 1984.

Jones, John W. *High-Speed Management.* Jossey-Bass, 1993.

Kinder, Dr. Melvyn. *Going Nowhere Fast.* Fawcett Columbine, 1990.

Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance.* Free Press, 1992.

Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *Credibility: How Leaders Gain It and Lose It, Why People Demand It.* Jossey-Bass, 1993.

Kuhn, Thomas S. *The Structure* of *Scientific Revolutions.* University of Chicago Press, 1962.

Langer, Ellen J. *Mind-fulness.* Addison-Wesley, 1989.

Materka, Pat Roessle. *Time In, Time Out.* Time Enough, Ann Arbor, 1993.

McCarthy, Kevin W. *The On-Purpose Person.* Pinon Press, 1992.

McWilliams, John-Roger, and Peter McWilliams. *Do It!* Prelude Press, 1991.

Meyer, Christopher. *Fast Cycle Time.* Free Press, 1993.

Mitroff, Ian I., and Harold A. Linstone. *The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking.* Oxford University Press, 1993.

Myers, David G. *The Pursuit of Happiness.* Morrow, 1992.

Nave, Jean Russel. *The Quest for Real Success.* Windemere Press, 1987.

Nielsen, Duke. *Partnering with Employees: A Practical System for Building Empowered Relationships.* Jossey-Bass, 1993.

Noble, Valerie. *Guide to Individual Development: An Annotated Bibliography.* Special Libraries Association, Washington, D.C., 1986.

Oakley, Ed, and Doug Krug. *Enlightened Leadership: Getting to the Heart of Change.* Simon & Schuster, 1993.

Orsborn, Carol. *Enough Is Enough.* Putnam, 1986.

_____. *Inner Excellence: Spiritual Principles of Life-Driven Business.* New World Library, 1992.

Osterbreg, Rolf. *Corporate Renaissance: Business as an Adventure in Human Development.* Nataraj, 1993.

Parker, Marjorie. *Creating Shared Vision.* Senter for Ledelsesutvikling A/S (The Norwegian Center for Leadership Development), 1990.

Proat, Frieda. *Creative Procrastination.* Harper & Row, 1980.

Quigley, Joseph V. *Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It.* McGraw-Hill, 1993.

Rubin, Theodore Isaac. *Overcoming Indecisiveness.* Avon, 1985.

Russo, J. Edward, and Paul J. H. Schoemaker. *Decision Traps.* Fireside, 1989.

Rutherford, Robert D. *Just in Time.* Wiley, 1981.

Ryan, Kathleen D., and Daniel K. Ostereich. *Driving Fear out of the Workplace.* Jossey-Bass, 1991.

Schaef, Anne Wilson, and Diane Fassel. *The Addictive Organization.* Harper, 1988.

Schofield, Deniece. *Confessions* of *an Organized Housewife.* Writer's Digest Books, 1982.

Schor, Juliet B. *The Overworked American.* Basic, 1991.

Seligman, Martin E. P. *Learned Optimism.* Pocket, 1990.

Selye, Hans. *Stress without Distress.* Signet, 1975.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline.* Doubleday, 1990.

Shames, Laurence. *The Hunger for More.* Vintage/Random House, 1986.

Sherman, Doug, and William Hendricks. *Your Work Matters to God.* Navpress, 1987.

Skopek, Eric W., and Laree Kiely. *Taking Charge.* Addison-Wesley, 1991.

Tyssen, 'Theodore G. *The First Time Manager.* International Self-Counsel Press, 1992.

Vetterli, Richard, and Gary Bryner. *In Search of the Republic.* Rowman & Littlefield, 1987.

Waldrop, M. Mitchell. *Complexity.* Simon & Schuster, 1992.
Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe.* Berrett-Kohler, 1992.
Whitney, John O. *The Trust Factor: Liberating Profits and Restoring Corporate Vitality.* Donnelly, 1994.
Wick, Calhoun W., and Lu Stanton Leon. *The Learning Edge: How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead.* McGraw-Hill, 1993.

المراجع الخاصة بالوقت/الفلسفة وعلم الاجتماع والعلوم إلخ.

American Institute of CPAs. *Controls for the Effective Use of Time.* American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1958.
Bender, John, and David E. Wellbery, editors. *Chronotypes: The Construction of Time.* Stanford University Press, 1991.
Blackwell, B. *The Nature of Time.* Oxford, 1986.
Carl stein, Tommy. *Time Resources, Society and Ecology.* Allen & Unwin, 1982.
Carlstein, Tommy, Don Parkes and Nigel Thrift. *Human Activity and Time Geography.* E. Arnold, London, 1978.
Carr, David. *Time Narrative in History.* Indiana University Press, 1986.
Das, T. K. *Time Dimensions.* Praeger, 1990.

(هذا العمل الرائع هو عبارة عن مرجع ضخم من الآداب التى تغطى أبعادًا مختلفة من الزمن. فهذا المرجع يقدم رؤى ووجهات نظر مستقاة من مجالات مثل الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع والبيولوجيا والجغرافيا والتاريخ واللغة والأدب والإدارة والفيزياء والعلوم المادية. وهو هدف واضح للأغراض الأكاديمية، إلا أنه يحتوى على أكثر من ثلاثمائة صفحة من المراجع التى توفر انطباعًا باتساع نطاق الفكر وتركز البحث على موضوع الوقت على مر القرون. وتمثل دراسته بالكامل أكثر من مجرد تخصص ممتد طوال الحياة. ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ – مع استثناء نادر – أن أدب إدارة الوقت لا يعكس أية علاقة بهذا الكم الهائل من المعرفة).

Denbigh, Kenneth. *Three Concepts of Time.* Springer-Verleg, 1981.
Dossey, Larry. *Space, Time and Medicine.* Shambhala Publications, 1985.
Elton, L. R. B., and H. B. MesseJ. *Time and Man.* Pergamon Press, 1978.
Ewing, A. C. *The Fundamental Questions of Philosophy.* Routledge and Kegan Paul, 1951.
Frazer, J. T. *Time, The Familiar Stranger.* University of Massachusetts

Press, 1987.

Hatano, Seiichi, translated by Ichiro Suzuki. *Time and Eternity.* Greenwood Press, 1963.

Herrin, Donald Arthur. *"Use of Time by Married Couples"* (unpublished dissertation), Brigham Young University, 1983.

Holmes, Ivory H. *The Allocation of Time by Women.* University Press of America, 1983.

Juster, F. Thomas, and Frank P. Stafford, editors. *Time, Goods and Well Being.* Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 1985.

Lee, Mary Dean, and Rabindra N. Kanungo, editors. *Management of Work and Personal Life.* Praeger, 1984.

Norbert, Elias. translated by Edmund Jebhcoth. *Time, An Essay. 1992.*

Pleck, Joseph H. *Working Wives, Working Husbands.* National Council on Family Relations, Sage, 1985.

Rifkin, Jeremy. *Time Wars.* Henry Holt, 1987.

Robinson, John. *The Rhythm of Everyday Life.* Westview Press, Boulder, 1989.

Sharp, Clifford. *The Economics of Time.* Oxford, 1981.

Tivers, Jacqueline. *Women Attached.* St. Martin's, 1985.

Van Vliet, Willem. *Theories, Methods, and Applications of Activity.* Vance Bibliographies, MonticeJlo, IL, 1978.

vonFranz, Marie-Louise. *Time, Rhythm and Repose* (143 illustrations, 16 color). Thames & Hudson, 1978.

Wolf. Fred Alan. *Taking the Quantum Leap.* Harper & Row, 1981.

Zee. A. *Fearful Symmetry.* Macmillan, 1986.

الملحق ج
أدب الحكمة

نحن نعرف مصطلح " أدب الحكمة " بأنه ذلك القسم من الأدب المجتمعى الكلاسيكى، الفلسفى، الملهم الذى يتناول بالخصوص فن الحياة. وبعض الأدب المتاح لنا الآن يسبق تاريخيا العلم الاصطلاحى والفلسفة وقد توارثته الأجيال جيلا بعد جيل حتى وصل إلينا من خلال الأعراف الشفوية، والأمثال، والفن الرمزى، وكذلك من خلال الكلمة المكتوبة.

من بين أقدم الآداب المكتوبة حكمة " بتاح حوتب " (المصرى ٢٥٠٠ قبل الميلاد)، والتى كان لها مع غيرها من الكتابات المصرية، أثر كبير على الثقافة اليونانية. والأعراف اليونانية والعبرية كان لها أثر كبير فى تشكيل الفكر الغربى الحديث. وأدب الحكمة الشرقى مثل كتابات "كونفوشيوس" (٥٥١ – ٤٧٩ قبل الميلاد) و " منيسيوس " (٣٧١ – ٢٨٩ قبل الميلاد) إلى جانب الأعمال الهندية الأخرى مثل " باجافاد جيتا " و " ضامابادا " والتى تعد أكثر ذيوعا وقراءة الآن فى الغرب. كذلك أدب السكان الأصليين لأمريكا أصبح الآن أكثر ذيوعا وانتشارًا.

ليس كل هذا الأدب يعد أدبا فى الحكمة - لكن الأكثر واقعية، أو ما يعرفك "كيف" تتذوق معنى الأدب هو ما يميز هذه المجموعة من الكتابات من خلال السياق الملهم الفلسفى الأوسع لها. فمن التراث العبرى مثلا، *سفر أيوب، والأمثال، والمزامير*، وكتاب حكم *"سليمان"* المشكوك بصحته هو ما يميز أدب الحكمة.

موضوعات كبرى متكررة

ندرك أن هناك محاذير كثيرة فى استجلاب الكثير من الخلاصات من هذه الدائرة الواسعة جدا من المواد التى تتضمن العديد من الاختلافات فى الفلسفة، والنماذج الأساسية، واللغة. لكن مع كل هذه الاختلافات، نشعر أن هناك فائدة تعود علينا من البحث فى موضوعاتها العامة، وتقدير قيمة الاختلافات بينها.

من خلال دراستنا ومن خلال جهودنا فى التعلم من العلماء الذين كرسوا وقتا وجهدا هائلين فى هذا المجال، نرى أن المجموعة التالية هى من أكثر الموضوعات شيوعا:

اتخاذ القرار

بأيدينا القدرة على اتخاذ القرار. وبعض القرارات تأتى بنتائج أفضل من أخرى. وهناك علاقة "السبب والنتيجة" بين القرار وعواقبه. وهذه العلاقة هى شىء يشار إليه بعبارة "قانون الحصاد" أو ما نسميه نحن قانون المزرعة.

التأمل

بتحديد وقت يبذل فى تأمل الحياة بدلا من بذل جميع وقتنا فى مجرد معيشة الحياة، يمكننا أن نكون أكثر وعيا بعواقب قراراتنا والتعلم من حياتنا.

قيمة القرارات

تقديم قيمة أحد القرارات على قيمة آخر ليست دائما مسألة منطقية، أو يمكن الدفاع عنها، لكن يمكن تمييزها، وبنوع من أنواع البصيرة، يعرف الناس "الصواب الذى ينبغى فعله" وتكون الحياة أفضل بقدر اتباع الفرد لهذا " الدليل ".

الحقيقة

هناك "حقائق" – قوانين أساسية للحياة تعمل بانتظام لا خطأ فيه – ونصبح نحن بحالة أفضل بقدر تعلمنا وعيشنا وفقا لهذه الحقائق.

الحاجات الأساسية

هناك حاجات أساسية عامة لدى البشر، ولا شىء فى التجربة الإنسانية يجدى نفعا لمدة طويلة مع تجاهل هذه الحاجات.

الطبيعة

الناس جزء من نظام بيئى أعظم. والحياة فى تناغمها مع الطبيعة جزء حيوى من منزلة الحياة الرفيعة.

العلاقات

القانون الذى يحكم الجودة فى علاقاتنا مع الآخرين هو قانون التبادلية، أو معاملة الآخرين بما نحب أن نعامل به. وتصبح الحياة أفضل حين نعامل الناس بمثلما نحب أن نعامل به.

المساهمة

الثنائية الأكثر عظمة هى أنه بقدر ما نعطى بقدر ما نأخذ.

الرؤية المستقبلية

هناك ما تستحقه الحياة أكثر من " ذاتى " و " حاضرى "، فالصورة الأكبر تنتج قرارات أفضل جودة.

والشىء الذى يميز " أدب الحكمة " هو أنها، بقدر ما نجد فيها من أساليب، وتطابقات، وموضوعات، فهى تمثل أكثر قاعدة بيانات مصداقية فى كل التجربة الإنسانية. وتجاهلها - عدم محاولة التعلم منها - سيكون تجاهلا أحمق للموارد. وبالقطع فإن الغوص المنتظم فى قاعدة بيانات حكمة الحياة يعد درسا قويا فى تعليم الضمير.

قائمة مراجع أدب الحكمة

نحن ندرك أن هناك العديد من القضايا فى دراسة أدب الحكمة، بما فى ذلك تعريف أدب الحكمة نفسه، كما أننا ندرك ونقدر هؤلاء العلماء الذين كرسوا سنوات عمرهم للدراسة والإسهام فى هذا المجال. وكما ستدرك – وكذلك سيدرك غيرك من الضالعين فى الأدب، على الفور، فإن قائمة المراجع الواردة أدناه ليست شاملة بأى حال من الأحوال. وهدفنا فى وضع قائمة بهذه الكتب فى هذه المرحلة هو إضفاء حس بتنوع نطاق مثل هذا الأدب، ولإبراز شيوع بعض الموضوعات العامة التى اقترحناها هنا، وتوفير نقطة انطلاق مفيدة لأولئك الذين يهتمون باستخدام هذه المجموعة الهائلة من الخبرة البشرية كمورد فى تثقيف الضمير.

ونحن حاليًّا نسير فى عملية تجميع قائمة أكثر شمولاً والتى نشعر بأنها ستكون مصدرًا قيمًا للكثيرين، ونحن نرحب بأية اقتراحات بشأن الأعمال التي يمكن إدراجها. فإذا كنت ترغب فى المساعدة فى هذا المشروع، يرجى مراسلة مركز "كوفى" للقيادة، ٣٥٠٧ إن. يونيفرسيتي أفنيو، جناح ١٠٠، بروفو ، يوتا ٨٤٦٠٤، أو عبر الفاكس ٨٠١-٣٤٢-٦٢٣٦ وسوف نرسل لك ردًا لتقدم لنا اقتراحك الخاص، بالإضافة إلى سبب شعورك بأنه ينبغى إدراجها والطرق التى أثرت بها على حياتك.

وقد قمنا بتقسيم القائمة الواردة أدناه إلى فئات "الأعمال الأساسية" و "المجموعات" ورتبناها أبجديًّا حسب العنوان. وسوف يدرك الأشخاص الذين هم على دراية مع بعض هذه الأعمال أن بعض الأعمال الأساسية هى مجموعات ذات طابع تقنى. ولكن لغرض هذه المصادر، فإن "المجموعات" هى كتب أمثلة مقتبسة فى الأساس.

الأعمال الأساسية

The Analects of Confucius. Translated by Arthur Waley. Vintage, 1938.
The Art of Virtue. Benjamin Franklin. Acorn, 1986.
As a Man Thinketh. James Allen. Running Press, 1989.

As a Man Thinketh, Volume 2. James Allen. MindArt, 1988.

The Bhagavad Gita. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1985.

Book of the Hopi. Frank Waters. Ballantine, 1963.

The Book of Mormon. The Church of Jesus Christ of Latter Day Saints, 1986.

The Collected Dialogues of Plato. Edited by Edith Hamilton and Huntington Cairns. Princeton University Press, 1961.

The Dhammapada. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1985.

The Essential Gandhi. Edited by Louis Rischer. Vintage, 1962.

The Instruction of Ptah-Hotep and the Instruction of Ke'Gemni: The Oldest

Books in the World. Translated by Battiscombe Gunn. London: John Murray, 1912.

The Lessons of History. Will and Ariel Durant. Simon & Schuster, 1968.

ترجمة معانى القرآن الكريم: ترجمة تفسيرية؛ ترجمة محمد مارمادوك بيكثول؛ إصدار دار نشر مينتور بوكس..

The Meditations of Marcus Aurelius. Translated by George Long. Avon Books, 1993.

The Nicomachean Ethics. Aristotle. Oxford University Press, 1991.

The Opening of the Wisdom-Eye. H. H. Gyatso, the Dalai Lama Tenzin. Quest Books, 1966.

Ramayana. R. K. Narayan. Penguin, 1972.

The Sayings of Confucius. Translated by Lionel Giles. London: Charles E. Tuttle, 1993.

The Sayings of Mencius. James R. Ware. Mentor Books, 1960.

Siddhartha. Hermann Hesse. New Directions, 1951.

Sufism, The Alchemy of the Heart. Labyrinth Publishing, 1993.

Tao Te Ching. Lao Tzu. Penguin, 1963.

Tao, to Know and Not Be Knowing. Labyrinth Publishing, 1993.

The Torah. Translated by W. Gunther Plaute. Central Conference of American Rabbis, 1981.

The Upanishads. Translated by Eknath Easwaran. Nilgiri Press, 1987.

Walden, Or, Life in the Woods. Henry David Thoreau. Shambhala, 1992.

The Way of Chuang Tzu. Thomas Merton. Shambhala, 1965.

The Wisdom of Confucius. Peter Pauper Press, 1963.

The Wisdom of the Vedas. J. C. Chatterji. Quest Books, 1992.

Wisdomkeepers: Meetings with Native American Spiritual Elders. Steve Wall and Harvey Arden. Beyond Words Publishing, 1990.

World Scripture: A Comparative Anthology of Sacred Texts. International Religious Foundation. Paragon House, 1991.

Zen, The Reason of Unreason. Labyrinth Publishing, 1993.

المجموعات

The Art of Peace. Morihei Ueshiba. Translated By John Stevens. Shambhala, 1992.

The Art of Worldly Wisdom. Balthasar Gracian. Translated by Joseph Jacobs. Shambhala, 1993.

The Book of Virtues. William J. Bennett. Simon & Schuster, 1993.

The Enlightened Heart: An Anthology of Sacred Poetry. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1989.

The Enlightened Mind: An Anthology of Sacred Prose. Edited by Stephen Mitchell. HarperCollins, 1991.

Light from Many Lamps. Edited by Lillian Eichler Watson. Fireside, 1979.

Native American Wisdom. Running Press, 1993.

Oneness. Jeffrey Moses. Fawcett Columbine, 1989.

The Pocket Aquinas. Edited by Vernon J. Bourke. Pocket, 1960.

Prayer of the Heart, Writings from the Philokalia. Translated by G. E. H. Palmer, Philip Sherrard, and Kallistos Ware. Shambhala, 1993.

The Sayings of Muhammad. Allama Sir Abdullah Al-Marnun Al-Suhrawardy. Charles E. Tuttle, 1992.

Spiritual Illuminations. Edited by Peg Streep. Viking Studio Books, 1992

T*houghts in Solitude.* Thomas Merton. Shambhala, 1993. .

Wisdom: Conversations with the Elder Wise Men of Our Day. James Nelson Norton, 1958. .

Wisdom Is One. B.W. Huntsman. Charles E. Tuttle, 1985.

Words of Wisdom. Ariel Books, 1992.

Words of Wisdom. Thomas C. Jones. Chicago: J. G. Ferguson, 1966.

A World Treasury of Folk Wisdom. Reynold Feldman and Cynthia A. Voelke HarperCollins, 1992.

التعليق والتحليل

Proverbial Philosophy: A Book of Thoughts and Arguments. Martin Farquhar Tupper. E. H. Butler, Philadelphia, 1892.

Ways of Wisdom. Edited by Steve Smith. University Press, 1983.

Wisdom. Edited by Robert J. Sternberg. Cambridge University Press, 1990.

الهوامش

الفصل ١

١. غالبا ما تستخدم فى المحادثات والمقالات من خلال صديق له تقدير، "نيل إيه ماكسويل".

٢. "ستيفن آر. كوفى"، العادات السبع للناس الأكثر فعالية* (نيويورك: سايمون أند شوستر)، ١٩٨٩. ارجع إلى استعراض أدب النجاح عبر مائتى عام وهذه الدراسة كانت قد تمت قبل عشرين عاما، وقد كشفت فى ذلك الوقت عن وجود قوى لقانون الذاتية فى السنوات الخمسين الأخيرة. ورغم أن هناك إشارات جيدة ظهرت منذ ذلك الحين، إلا أن الموضوع السائد فى أدب النجاح منذ ذلك الحين لم يتغير.

٣. "جيمس آلن"، *As A Man Thinketh*، المجلد الثانى (بونتفيل، يوتا: ميندأرت، ١٩٨٨) صفحة رقم ٨٣.

٤. تنسب إلى "ألبرت أينشتاين".

٥. "أفلاطون"، *Apology, Crito, Phaedo, Symposium, Republic*، ترجمة "بى جويت "، تحرير ومقدمة "لويس هوبس لوميس"(روسلين، نيويورك: والتر جى بلاك، ١٩٤٢)، صفحة ٥٦.

الفصل ٢

١. مأخوذة عن "إس. بيلى"، *Diseasing of America: Addiction TreatmentOut of Control*، (ليكزنجتون، ماساشوستس: ليكزنجتون بوكس، ١٩٨٩)، صفحة ١٤٧.

٢. "تشارلز هامل"، *Tyranny of The Urgent* (دونرز جروف، إلينوى: إنترفارستى كريستيان فيلوشيب أوف زا يونايتد ستاتس أوف أمريكا، ١٩٦٧) صفحة رقم ٩، ١٠.

٣. منسوبة إلى "أوليفر ويندل هولمز".

* متوافر لدى مكتبة جرير

الفصل ٣

١. ارجع إلى "أبراهام ماسلو"، *Toward A Psychology of Being*، الإصدار الثانى (نيويورك: فان نوستراند، ١٩٦٨)، و "إيه إتش ماسلو"، *The Father Reaches of Human Nature* (نيويورك: بينجوين، ١٩٧١).

٢. هذا المقطع، المنسوب لـ "جورج برنارد شو"، ذكره لنا أحد الشركاء وقد كان إلهاما لنا لسنوات.

٣. "رالف والدو إيمرسون"، The Divinity School Address، فى كتاب *The Collected Work of Ralph Waldo Emerson*، المجلد الأول، Nature, Addresses, and Lectures (كمبريدج، ماساشوستس: بيلكناب بريس، ١٩٧١) صفحات ٧٨، ٧٩.

٤. "سيدنى نيوتن بريمر"، *Spirit of Apollo* (ليكزنجتون: نورث كارولينا: سيكسيسفل أتشيفمنت، ١٩٧١)، صفحة ١٦٧.

٥. الكثير من الأعمال المتاحة عن "فرويد وجانج" ومن بين الأعمال المهمة: "سى. جى. جانج"، *The Undiscovered Self* (برينستون: برنستون ينيفرستى بريس، ١٩٩٠)؛ "سى جى جانج"، A Psychological View of Conscience فى كتاب *Civilization in Transition*، المجلد العاشر من *The Collected Works of C. G. Jung* (نيويورك: بولينجين فونداشن، ١٩٦٤)؛ و"إيرك فروم"، *Psychoanalysis and Religion* (بينجهامبتون، نيويورك: فيل بالو بريس، ١٩٥٠)

٦. "سى. إس. لويس"، *The Quotable Lewis*، حرره "واين مارتنديل و"جيرى روت" (وايتون، إلينوى: تيميدال هاوس أوف ببالشرز، ١٩٨٩)، الصفحة رقم ٢٣٢.

٧. "ألفريد إن وايتهيد"، The Rhythmic Claims of Freedom and Discipline، فى كتاب *The Aims of Education and Other Essays* (نيويورك: نيو أمريكان ليبرارى)، صفحة رقم ٤٦.

الفصل ٥

١. "فيكتور إى. فرانكل"، *Man's Search for Meaning* (نيويورك: بوكت بوكس، ١٩٥٩) صفحات ١٦٤ إلى ١٦٦.

٢. "بينجامين سينجر"، The Future-Focused Role-Image، فى كتاب "ألفن توفلر"، *Learning for Tomorrow: The Role of The Future in Education* (نيويورك: راندم هاوس، ١٩٧٤) صفحات من ١٩ إلى ٣٢.

٣. "أندرو كامبل "و "لورا إل. ناش"، *A Sense of Mission* (نيويورك: أديسون–وسيلى، ١٩٩٠)، انظر الفصل الثالث.

٤. "فريد بولاك"، *The Image of The Future* (سان فرانسيسكو: جوسى-باس، ١٩٧٢).
٥. تنسب إلى عالم الاجتماع الشهير "إيميل دورخيم".
٦. "إكناث إيسواران"، *Gandhi, The Man*، الإصدار الثانى. نيجلين بريس، ١٩٧٨، صفحة ١٤٥.
٧. "فيكتور إى. فرانكل"، *Man's Search for Meaning* (نيويورك: بوكت بوكس، ١٩٥٩) صفحة ١٧٢.
٨. تنسب إلى "ويليام إليرى تشاننج"، كاتب، ومصلح اجتماعى، ورجل دين من القرن التاسع عشر.
٩. هذا المقطع، المنسوب إلى السير "لورانس فان دير بوست"، الكاتب، والجندى، ومنتج الأفلام، أعطانا إياه أحد الشركاء من جنوب أفريقيا.

الفصل ٦

١. "هاورد جاردنر"، *The Unschooled Mind: How Children Think and How School Should Teach* (نيويورك :بيزيك بوكس، ١٩٩١، صفحات ٣ إلى ٦.)
٢. إكناث إيسواران *Gandhi, The Man*، الإصدار الثانى. نيجلين بريس، ١٩٧٨، صفحة ١٤٥.
٣. واردة لدى "بيل مويرز"، *Healing and The Mind* (نيويورك: دوبلداى، ١٩٩٣)، صفحة ٣١٠.
٤. واردة لدى "مارجريت جيه. ويتلاى"، *Leadership and The New science* (سان فرانسيسكو: بيريت كوهلر، ١٩٩٢)، صفحة ٩.
٥. ارجع إلى "سالى هيليجسين"، *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (نيويورك: دوبلداى، ١٩٩٠)، و"جون نايسبيت" و"باتريشيا أبوردين"، *Megatrends 2000* (نيويورك: ويليام مورو، ١٩٩٠).
٦. *Xenophon, Memorabilia and Oeconomicus* ترجمة "إى سى مارشانت"، نسخة ذا لويب كلاسيكال ليبرارى (كمبريدج: هارفارد يونيفرستى بريس) صفحتى ١٨٦، ١٨٧.
٧. "كارول أوسبورن"، *Inner Excellence: Spiritual Principles of Life-Driven Business* (سان رافايل، كاليفورنيا: نيو وارلد ليبرارى، ١٩٩٢)، صفحتى ٢٧، ٢٨.
٨. "باربرا كيلينجر"، *Workaholics: The Respectable Addicts* (نيويورك: سايمون أند شوستر، ١٩٩١) صفحة ١١٥.

الفصل ٩

١. "فيكتور إى. فرانكل"، *Man's Search for Meaning* (نيويورك: بوكت بوكس، ١٩٥٩) صفحة ١٠٤.
٢. غالبا ما تقتبس وتنسب إلى "رالف والدو إيمرسون".
٣. "جون سلون ديكى"، مربى أمريكى، والعبارة مأخوذة من تقرير أهداف وخطط جامعية خاص.
٤. "فينس لومباردى"، *Colorado Business Magazine*، العدد ٢٠، ص ٨ (١)، فبراير ١٩٩٣.
٥. "ستيفين آر. كوفى"، (العادات السبع للناس الأكثر فعالية* نيويورك: سايمون أند شوستر، ١٩٨٩) صفحتى.١٩، ١٨
٦. "ديفيد جى مايرز"، *The Pursuit of Happiness*، (نيويورك: ويليام مورو، ١٩٩٢) صفحة ١٩٧.
٧. "رالف والدو إيمرسون"، Worship فى *The Complete Writings of Ralph Waldo Emerson* (نيويورك: ويليام إتش وايز) صفحة ٥٨٨.
٨. أقدر بعميق الامتنان مساهمة أحد أعز أصدقائى ومرشدىّ، الدكتور "تيرى ورانر"، لما قدم من رؤى عميقة فى دائرة التآمر التى تشرح مدى التأثير المدمر الشديد للخيانة على العلاقات.

الفصل ١٠

١. "سينيكا"، وردت فى كتاب "بيرتون إى ستيفنسون"، *The Home Book of Quotations, Classical and Modern*، الإصدار العاشر. (نيويورك: دود، ميد، ١٩٦٧)، صفحة ١١٣١. (من *Epistulae ad Lucilium*، الحلقة *LXXVI*، القسم الثالث).
٢. "سى. إس. لويس"، *Surprised by Joy* (نيويورك: هاركورت براس جوفانوفيتش ١٩٥٥)، صفحة ١٧٧.
٣. "بيتر سينج"، *The Fifth Discipline* (نيويورك: دوبلداى، ١٩٩٠)، ص ١٤.

الفصل ١١

١. *The Essential Gandhi*، حرره "لويس فيشر" (نيويورك: فينتدج، ١٩٦٢)، صفحة ١٩٣.
٢. "هانز سيلى"، *Stress Without Distress* (نيويورك: هاربر أند رو، ١٩٧٤) صفحة ٥٨.

* متوافر لدى مكتبة جرير

٣. "دبليو. إدوارد ديمنج"، *Out of The Crisis* (كمبريدج: معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، ١٩٨٢) صفحتى ٦٦، ٦٧.
٤. "كونوسوكى ماتسوشيتا"، المستشار التنفيذى لشركة ماتسوشيتا للصناعات الإلكترونية.

الفصل ١٢

١. "ستيفن آر. كوفى"، العادات السبع للناس الأكثر فعالية * (نيويورك: سايمون أند شوستر، ١٩٨٩).
٢. *The Essential Gandhi* . حرره "لويس فيشر" (نيويورك: فينتدج، ١٩٦٢)، صفحة ٢٥٥.
٣. "مارتن بوبر"، *I and Thou* (نيويورك: تشارلز سكريبنرز سونز، ١٩٣٧)، ص ٣.
٤. "ويليام أونكن". *Managing Management Time* (إنجلوودز كليفز، نيو جيرسى: برينتس هول، ١٩٨٤)، صفحة ١٠٦.
٥. العمل الفاصل فى هذا الموضوع هو كتاب *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power of Greatness* للمؤلف "روبرت كى جرينليفز" (نيويورك: بولست بريس، ١٩٧٧).

الفصل ١٣

١. ملاحظات للرئيس "جورج بوش" فى كلمة بحفل توزيع جوائز مالكولم بالدريج الوطنية عام ١٩٩٠.
٢. التقرير السنوى لشركة كولورجان كوربوريشن ١٩٧٩.

الفصل ١٥

٦. "أليس آر. ترولوك ". *In The Hands of Providence: Joshua L. Chamberlain and The American Civil War*. تشابل هيل: منشورات جامعة نورث كارولينا، ١٩٩٢، صفحة ٦٢.
١. "إم. سكوت بيك"، *The Road Less Traveled* (نيويورك: سايمون أند شوستر، ١٩٧٨)، صفحة ١٥.
٢. لمطالعة كتاب مميز حول هذه الفكرة، يمكن الرجوع إلى كتاب "جيمس هيلمان" و "ميتشيل فينتورا"، *We Have Had A Hundred Years of Psychotherapy and The World Is Getting Worse* (نيويورك: هاربركولينز، ١٩٩٢).
٣. "سى. إس. لويس"، *Mere Christianity* (نيويورك: ماكميلان، ١٩٥٢)، صفحتى ١٠٩، ١١٠.

* متوافر لدى مكتبة جرير

٤. "سى. إس. لويس".
٥. "إزرا تافت بينسون"، Beware of Pride فى كتاب *The Ensign* (مايو ١٩٨٩)، سولت لايك سيتى: زا تشيرش أوف جيسوس كرايست أوف لاترداى ساينتس، صفحة ٥.
٦. منسوبة إلى "غاندى"
٧. "رالف والدو إيمرسون"، Self Reliance فى كتاب *Essays: First and Second Series*، فى *The Complete Works*، المجلد الأول (بوسطن: هاوتون ميفلين، ١٩٢١)، صفحة ٩٠.

الخاتمة

١. " براينت إس. هينكلى "، *Not by Bread Alone* (سولت لايك سيتى: بوك كرافت، ١٩٥٥)، صفحة ٢٥.

فهرس المشكلة/ الفرصة

وضع هذا الفهرس ليكون مصدرا للوصول إلى أجزاء من هذا الكتاب تتعامل مع مشكلات وفرص محددة حول قضايا الوقت وجودة الحياة. ولقد قسمنا هذا الفهرس إلى موضوعات تؤثر على البعدين الشخصى والاجتماعى. فى بعض الأحيان نشير بالرجوع إلى فصل كامل أو أقسام كاملة إضافة إلى اقتراحات أو أفكار محددة. والإشارات المكتوبة بالخط المائل تمثل قصصًا.

القسم الأول: البعد الشخصى

حين يكون هناك الكثير جدا من العمل والقليل من الوقت

حين تكون مشغولا جدا، لكنك لا تفعل ما تشعر أنك تريد فعله

حين يكون جدول مواعيدك عائقا

حين تشعر أنك تحقق النجاح فى إحدى نواحى الحياة ، لكنك تفشل فى أخرى

حين تشعر أنك لست "مسيطرا" على حياتك

حين تشعر أن الأزمات تستهلكك

حين لا تشعر بأنك راض عن النتائج التى تحصلها فى حياتك

حين لا تشعر بالحماسة في حياتك

حين لا تشعر بأنك تتطور

حين لا تشعر بالاطمئنان النفسي

حين لا تشعر بالقيمة أو الغاية فى حياتك

تحديد الأكثر أهمية

القيام بالأهم

تغيير خططك وأهدافك باستقامة

حين لا تجد وقتا لممارسة الرياضة

حين تشعر بعدم التوازن فى حياتك

تحسين قدرتك على اتخاذ قرارات فعالة

أن تصبح أكثر فاعلية

كيف تعرف أنك تزيد فاعلية؟

وضع وتنفيذ أهداف ذات قيمة

حين تواجه متاعب مع أهدافك

خلق تغيير إيجابى بحياتك

وضع قائمة مهام

التعايش مع القيم فى قائمة المهام

إدارة الوقت تبدو غاية فى النظام والحزم

لمَ لا تجدى إدارة الوقت التقليدية نفعا

اختيار أداة تنظيم فعالة

الجزء الثانى: البعد الاجتماعى

كيف تؤثر حقيقة التعاون المشترك على وقتك؟

تعزيز علاقات ثرية مربحة مع الآخرين

تعزيز علاقة زوجية

تعزيز العلاقات مع الأولاد

العمل بفاعلية مع الآخرين

ماذا لو أن "الآخرين" هم المشكلة

حين تعيش أو تعمل فى بيئة تحدٍ

تحديد ما هو مهم فى العائلة، أو المجموعة، أو المؤسسة

زيادة فاعلية الأسرة، أو المجموعة، أو المؤسسة

الفهرس

نبذة عن شركة "فرانكلين كوفى"

"ستيفن آر. كوفى" هو الرئيس الشريك لمجلس إدارة شركة "فرانكلين كوفى"، وهى شركة عالمية تضم ٤٠٠٠ شخص مكرسة لمساعدة الأفراد، والمؤسسات، والأسر ليصبحوا أكثر فاعلية. وشركة "فرانكلين كوفى" هى المورد العالمى الرائد للخدمات المهنية المتكاملة والدائمة والحلول الإنتاجية المعتمدة على المبادئ المبرهن على صحتها. تزيد النتائج من الفاعلية الفردية والمؤسسية، مما يمنح لعملائها ميزة تنافسية فريدة. قائمة عملاء الشركة تضم ٨٢ من قائمة الشركات المائة الأكبر، وأكثر من ثلثى قائمة الشركات الخمسمائة الكبرى، إضافة إلى آلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة، والكيانات الحكومية، والمؤسسات التعليمية، والمجتمعات المحلية، والعائلات، وملايين الأفراد. كذلك عقدت الشركة شراكات مع مدن تسعى لتكون مجتمعات مرتكزة على المبادئ، وهى الآن تدرس العادات السبع للمدرسين والمديرين فى أكثر من ٣٠٠٠ مدرسة محلية وجامعة بامتداد البلاد ومن خلال مبادرات شركاته فى جميع أنحاء الولايات مع قادة التعليم فى ٢٧ ولاية.

ويقوم أسلوب شركة فرانكلين كوفى على تدريب الناس على أن يعلموا أنفسهم بأنفسهم وأن يصبحوا مستقلين عنها - أى الشركة. وقد أضافت الشركة إلى مقولة "لاو تسو" الخالدة: "إذا قدمت لشخص سمكة، فقد تطعمه ليوم واحد، أما إن علمته الصيد فسوف تطعمه طوال عمره" مقولتها: "طور أساتذة للصياديين وستطور المجتمع بالكامل". ويتم تنفيذ عملية التقوية هذه من خلال برامج يتم تعليمها فى مؤسسات الشركة فى منطقة روكى ماونتينز بولاية يوتا، ومن خلال الخدمات الاستشارية المخصوصة، والتدريب الشخصى، والتدريب المخصوص فى مكان عمل العميل، والتدريب التسهيلى للعميل، ومن خلال التسجيل المفتوح لورش العمل والمحاضرات التى تقدمها الشركة فى أكثر من أربعمائة مدينة فى أمريكا الشمالية وأربعين دولة عبر العالم.

وتقوم الشركة من خلال ١٩ ألف مسهل لتعليم العملاء حاصلين على ترخيص بممارسة تدريس منهج الشركة فى المؤسسات بتدريب حوالى ٧٥٠ ألف مشارك سنويًا. وأدوات تنفيذ البرنامج التدريبى - بما فيها مفكرة فرانكلين، ومجموعة متنوعة من الشرائط السمعية والمرئية، والكتب وبرامج الحاسوب - تمكن عملاءنا من الحفاظ على

الأفكار والمهارات التى يقدمها التدريب والاستفادة العملية منها. وهذه الأدوات وغيرها من المنتجات التى حرصت الشركة على انتقائها واعتمادها متاحة فى أكثر من ١٣٠ فرعًا من فروع الشركة فى أمريكا الشمالية وعدد من الدول الأخرى.

ومنتجات الشركة وموادها التعليمية متوافرة الآن باثنتين وثلاثين لغة، ويستخدم منتجات مفكرة فرانكلين كوفى أكثر من خمسة عشر مليون شخص عبر العالم. ويوجد للشركة أكثر من خمسة عشر مليون نسخة من الكتب فى الأسواق، بالإضافة إلى مليون ونصف المليون نسخة تباع سنويًّا.

ولمزيد من المعلومات عن فروع شركة فرانكلين كوفى أو مكتبها الدولى القريب منك، أو إذا أردت قائمة مجانية بمنتجات الشركة وبرامجها، فاتصل أو اكتب للعنوان التالى:

FRANKLIN COVEY CO.
2200 WEST PARKWAY BOULEVARD
SALT LAKE CITY, UTAH 84119-2331 USA
TOLL FREE: 800-976-1492
FAX: 801-496-4252
INTERNATIONAL CALLS: 801-975-1776
WEB SITE: http://www.franklincovey.com

تقدم منتجات وبرامج شركة فرانكلين كوفى مجموعة متنوعة من المراجع للأفراد، والعائلات، والشركات، والحكومة، والمؤسسات غير الربحية، والمؤسسات التعليمية. ومن هذه المنتجات والبرامج:

البرامج

مفكرة فرانكلين	Franklin Planner
المفكرة الجامعية	Collegiate Planner
أجندات المدرسة المهمة	Premier School Agendas
برنامج مفكرة فرانكلين	Franklin Planner software
مفكرات بالم المترابطة	Palm™ connected organizers
مدرب العادات السبع	7 Habits Coach
تذكيرات مُحبة	Loving Reminders
دليل أسلوب فرانكلين كوفى	Franklin Covey Style Guide
مجلة الأولويات	Priorities Magazine

On Target Project Management software	برمجيات موجهة لإدارة المشاريع
7 Habits audiotapes	الشرائط السمعية للعادات السبع
Living the 7 Habits audiotapes	الالتزام بالشرائط السمعية للعادات السبع
Principle-Centered Leadership audiotapes	الشرائط السمعية للقيادة المرتكزة على المبادئ
First Things First audiotapes	الشرائط السمعية لإدارة الأولويات
The 7 Habits of Highly Effective Families audiotapes	الشرائط السمعية للأسر الأكثر فاعلية
How to Write a Family Mission State ment audiotapes	الشرائط السمعية لكيفية كتابة جملة الرسالة العائلية
The Power Principle audiotapes	الشرائط السمعية لقوة المبدأ
7 Habits Journal	مجلة العادات السبع
Family Journal	مجلة العائلة
7 Habits Teen Journal	مجلة العادات السبع للمراهقين
Family and Teen workbooks	كتب العمل للمراهقين والعائلات
Managing Personal Change audio tapes	الشرائط السمعية لإدارة التغيير الشخصى
7 Habits Effectiveness Profile	منظور كفاءة العادات السبع
Franklin Covey Leadership Library video work-shops	ورش عمل فيديو لمكتبة فرانكلين كوفى للقيادة
7 Habits poster series	سلسلة ملصق العادات السبع

الكتب

The 7 Habits of Highly Effective People	*العادات السبع للناس الأكثر فعالية*
Principle-Centered Leadership	*القيادة المرتكزة على المبادئ*
First Things First	*إدارة الأولويات*
Daily Reflections for Highly Effective People	*التأملات اليومية للناس الأكثر فعالية*
First Things First Every Day	*إدارة الأولويات كل يوم*
The Breakthrough Factor	*عامل الكشف الكبير*
To Do... Doing... Done! A Creative Approach to Managing Projects and Effectively Finishing What Matters Most	*يفعل.. فعل.. فُعل أسلوب إبداعى لإدارة المشروعات، والإنجاز الكفء للأمور المهمة*
The Power Principle	*مبدأ القوة*

القوانين الطبيعية العشرة للإدارة الناجحة للوقت والحياة	*The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management*
العادات السبع للأسر الأكثر فعالية	*The 7 Habits of Highly Effective Families*
العادات السبع للمراهقين الأكثر فعالية	*The 7 Habits of Highly Effective Teens*
طبيعة القيادة	*The Nature of Leadership*
أقوال ونوادر	*Quotes and Quips*

المنتجات

أسبوع القيادة	Leadership Week
الأدوار الأربعة للقيادة	The 4 Roles of Leadership
العادات السبع للناس الأكثر فعالية	The 7 Habits of Highly Effective People
أهم شيء فى إدارة الوقت	What Matters Most Time Management
مبدأ القوة	The Power Principle
التخطيط للنتائج	Planning for Results
ميزة العروض التقديمية	Presentation Advantage
ميزة الكتابة	Writing Advantage
بناء الثقة	Building Trust
التوصل للتعاون الإبداعى	Getting to Synergy
قوة الفهم	Power of Understanding
التفكير فى التغيير من منظور مختلف	Rethinking Stress
مشروعات مجتمعية مرتكزة على المبادئ	Principle_Centered Community Projects

نبذة عن المؤلفين

"*ستيفن آر. كوفى*"، زوج وأب وجد، وهو حجة على المستوى العالمى فى مجال القيادة، وخبير أسرى، ومعلم، ومستشار مؤسسى، والمؤسس للمركز الذى كان يدعى مركز "كوفى" للقيادة، ورئيس شركة "فرانكلين كوفى" للقيادة. وهو حاصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد والدكتوراة من جامعة بريجهام يونج، حيث كان يعمل أستاذًا للسلوك المؤسسى وإدارة الأعمال وكذلك عمل مديرًا لشئون العلاقات العامة بالجامعة ومساعدا لرئيسها. والدكتور "كوفى" له العديد من الكتب، والتى من بينها *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*، والذى بقى على رأس قائمة المبيعات على مدى سبع سنوات. وقد بيعت منه عشرة ملايين نسخة بثمانٍ وعشرين لغة وفى سبعين دولة مختلفة. ويعد كتابه *القيادة المرتكزة على المبادئ*، من أفضل الكتب مبيعا خلال عقد كامل. ويعيش "ستيفن"، وزوجته "ساندرا"، وأسرتهما فى جبال روكى بولاية يوتا.

"*إيه. روجر ميريل*"، قائد معروف فى مجال إدارة الوقت وتطوير القيادة، وهو نائب الرئيس والعضو المؤسس لمركز "كوفى" للقيادة السابق ونائب رئيس شركة "كوفى". وقد حصل على شهادة فى إدارة الأعمال، وقام بدراسات عليا مكثفة فى السلوك المؤسسى وتعليم الكبار. وهو وزوجته "ريبيكا"، والدان، وجدان، والمؤلفان المشاركان لكتاب *Connections – Quadrant II Time Management*. كما أسهم "روجر" فى تأليف كتاب *القيادة المرتكزة على المبادئ*.

"*ريبيكا إيه. ميريل*" أم، وجدة، وربة منزل، ومؤلفة مرموقة، عملت فى مواقع قيادية عديدة فى المجتمع، وفى التعليم، والمؤسسات النسائية. وهى المؤلفة المشاركة لكتاب *Connections-Quadrant II Time Management*. كما ساعدت "ستيفن آر. كوفى" فى تأليف كتاب *العادات السبع للناس الأكثر فعالية*.

فروع مركز "كوفى" للقيادة على مستوى العالم

مركز "كوفى" للقيادة بأستراليا
هاتف:0222-259 (7-61)
فاكس:7810-369 (7-61)

مركز "كوفى" للقيادة ببرمودا
هاتف: 0383-236 (809)
فاكس: نفس رقم الهاتف

مركز "كوفى" للقيادة بإنجلترا
هاتف: 6999-604 (121-44)
فاكس:6777-604 (121-44)

مركز "كوفى" للقيادة بأندونيسيا
هاتف:0761-572 (21-62)
فاكس:0762-572 (21-62)

هاتف: 0731-280 (1-353)
فاكس: 3697-284 (1-353)

مركز "كوفى" للقيادة باليابان
هاتف:7401-3264 (3-81)
فاكس:7402-3264 (3-81)

مركز "كوفى" للقيادة بكوريا
هاتف:3361/4-3453 (2-82)
فاكس:3365-3453 (2-82)

مركز "كوفى" للقيادة بماليزيا وسلطنة بروناى
هاتف: 6418-758 (3-60)
فاكس:2589-755 (3-60)

مركز "كوفى" للقيادة بنيجيريا
هاتف:1760-260 (1-234)
فاكس:6963-261 (1-234)

مركز "كوفى" للقيادة بالفلبين
هاتف:4490-924 (2-63)
فاكس:1869-924 (2-63)

مركز "كوفى" للقيادة بسنغافورة وهونج كونج وتايوان والصين وفيتنام
هاتف:(65) 838-8600 or 8629
فاكس: (65) 838-8618/8628

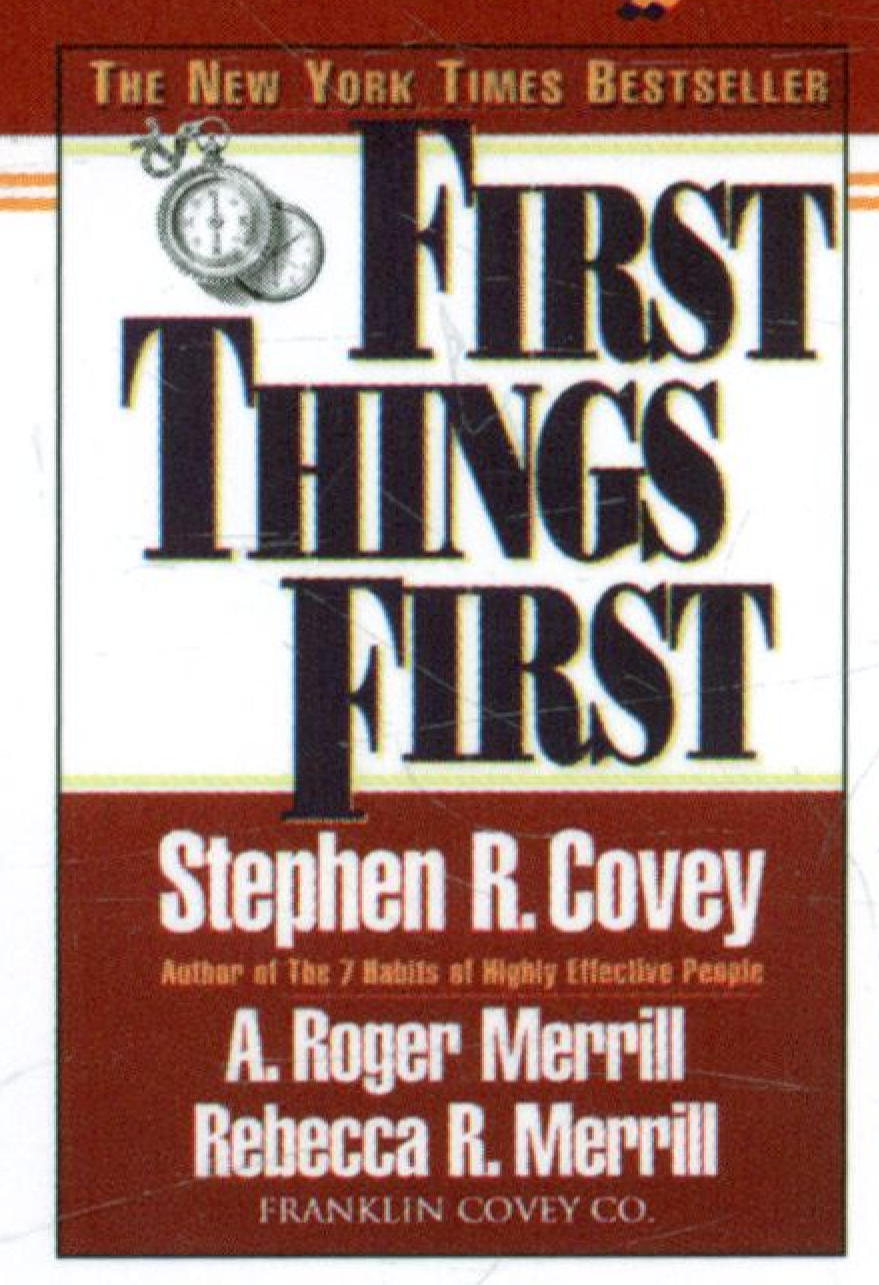
مركز "كوفى" للقيادة بجنوب أفريقيا
هاتف:4589/4596-442 (11-27)
فاكس:4190-442 (11-27)

مركز "كوفى" للقيادة بتايلاند
هاتف:3911/20-229 (662)
فاكس:3107-229 (662)

مركز "كوفى" للقيادة بباقى أنحاء العالم:
مركز "كوفى" العالمى للقيادة
هاتف:1333-229 (801)
فاكس:1233-229 (801)

مركز "كوفى" للقيادة بأمريكا اللاتينية
هاتف:4416-644 (407)
فاكس:5919-644 (407)

أفضل الكتب مبيعًا على المستوى القومي



"إنني أنجز الكثير من الأشياء في وقت أقل، ولكن أين العلاقات الثرية والسلام الداخلي والتوازن والثقة التي تجعلني أقدم على فعل أهم الأشياء بالنسبة لي وبشكل جيد؟".

هل يلح عليك هذا السؤال المزعج باستمرار، حتى عندما تشعر بأنك أكثر كفاءة؟ إن كان الأمر كذلك، فبمقدور هذا الكتاب أن يساعدك على فهم السبب في أن الأشياء الأهم لدينا لا تكون في ترتيبها الصحيح. وبدلًا من تزويدك بساعة أخرى، فهذا الكتاب يمنحك بوصلة تسترشد بها، لأن معرفة الاتجاه الذي تسير فيه أهم من مدى سرعتك في السير.

"هذا عمل مهم، ولا يمكنني أن أتصور عدم استفادة أي شخص قرأه"

- لاري كينج

"إن طرق العمل الجديدة تتطلب طرقًا جديدة لإدارة حياتنا. ويوضح لنا ستيفن كوفي ورفاقه السبيل لذلك ويضيئونه بالحكمة والرؤية الثاقبة".

- الدكتور مايكل هامر؛ المؤلف المشارك لكتاب RE-ENGINEERING THE CORPORATION

"مع تمتعه بالعمق والفاعلية، يضيء هذا الكتاب نورًا مشرقًا في تقنيات إدارة الوقت شبه المظلمة. وبدلًا من رؤية أجزاء ضئيلة من حياتنا، يمكننا رؤية الصورة الكاملة. فهذا الكتاب بوسعه أن يصبح الأداة المساعدة التي يمكنك من خلالها تغيير حياتك حقًّا".

- سكوت ديجرامو؛ رئيس تحرير مجلة سكسيس ماجازين

"إن بناء علاقات تتميز بالحب والإشباع يتطلب قضاء الوقت مع هؤلاء الأشخاص الذين تقدرهم وتهتم لأمرهم. ويشجعنا كل من "كوفي" وآل "ميريل" على التوقف والتفكير والبدء في بناء تلك العلاقات".

- الدكتور جون جراي، مؤلف كتاب الرجال من المريخ، والنساء من الزهرة

"يتميز كوفي بالإثارة ويزداد إثارة باستمرار".

- مجلة بيزنس ويك ماجازين

كتاب آخر من شركة فرانكلين كوفي التي أصدرت لنا من قبل كتاب العادات السبع للناس الأكثر فعالية وأيضًا كتابي القيادة المرتكزة على المبادئ و THE POWER PRINCIPLE





ISBN 628-1072-00-696-9
6 281072 006969
282195501

